



إدارة التغيير في منظمات الأعمال

الاستاذ بهاء الدين المنجي العسكري   الدكتورة انعام الحيالي

إدارة التغيير

في منظمات الأعمال

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/9/4009)

658.409
الدباغ، عصام عبد الوهاب
تقويم الأداء الإداري للمشاريع/ عصام عبد الوهاب الدباغ،امل سعود العبيدي._عمان: مركز الكتاب الاكاديمي2014
( )ص.
ر.إ.: 2014/4/4009
الواصفات: /الإدارة / /المشاريع/ تقويم الأداء/
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

الطبعة الأولى 2015

حقوق الطبع محفوظة

ISBN978-9957- 35-128-1(ردمك)

مركز الكتاب الأكاديمي
عمان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمان (1061) الأردن
تلفاكس: 96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني: www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net

إدارة التغيير
في منظمات الأعمال
Managing change in business organizations

الاستاذ

بهاء الدين المنجي العسكري

الدكتورة

انعام الحيالي



بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

((ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم))

(الأنفال آية 53)

((إذا أردت أن تتطورفعليك أن تتغير، و إذا أردت أن تصل الى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار)).

رئيس الوزراء البريطاني السابق وينستون تشرشل

((لا يمكن أن نلحق بالمستقبل و نحن ننظر الى الخلف))

كن روبنسون

إهـــــداء

إلى اللذيْن ربياني صغيرا و تحمّلا مشاق المسير من أجلي أمّي وأبي.

الى التي أضاءت دربي و كانت لي عونا أثناء دراستي زوجتي العزيزة.

الى قرّة عيني أبنائي الأعزاء: آلاء، عمران، أواب، لجين، لميس، رهام.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع

بهاء الدين

المحتويات

تقـديم

بالرغم من أننا على وعى ودرايه تامه بالجهود المماثلة التى بذلها العديد من الباحثين في هذا المجال الا أننا عقدنا العزم على هذه الكتاب الذي هو مساهمة متواضعة سعينا من خلالها الى إضافة لبنة في مجال التفكير الإداري العربي، و قد كان اختياري لموضوع التغييرالإدارى لإيماني العميق بحاجتنا إليه فى المؤسسات المختلفة ببلداننا العربيه أكثر من غيرنا في جميع مجالات حياتنا، ومن أجل إحياء هذا الموضوع الذي غاب عن الفكر العربي لعقود طويلة استعنا ببعض المصادر العربية والأجنبية حيث بنينا الكتاب على الجانب النظري واختيار وعرض بعض التجارب، واعتبار التجربة الماليزية مثالا لمحور التطبقات العمليه للموضوع.

وتضمن الكتاب المحاور الأسساسيه التالية.

مفهوم ادارة التغيرقي منظمات الأعمال والوقوف على التعريفات المختلفة لمفهوم التغير الاداري عبر استعراضنا للمدارس المختلفة المهتمة بدراسة أساليب التطوير والتغير التنظيمي في المؤسسات المختلفة.

كما تضمن العوامل والأسباب التي تستدعي التغير والتطوير التنظيمي في المؤسسات المختلفة و دور الإدارة والقيادة فى ترسيخ أساليب التطوير الاداري، مستعرضين ومحللين بعض التجارب الناجحة مثل نموذج شركة ASDA، مستخدمين أسلوب البحث الميدانى للحصول على حقائق نجاح مثل هذه التجارب.

كما تضمن استعراض نماذج لمراحل التغيير ومعوقاته في المؤسسات المختلفة هذا بالإضافة الى تناولنا فى المحاور الأخرى ثقافة المنظمات بشكل عام وخصائص وأهمية الإبداع ودوره فى خلق التغييرات الإيجابية لصالح المؤسّسات .

أما فى الفصل الأخيرفقد تناول المؤلفان التجربة الماليزية لما لها من شبه مقارب لواقع البلدان العربية خاصة على المستوى الثقافي و الديني مما يتيح إمكانية اتخاذها نموذجا لعملية التغيير فى مؤسسات هذه البلدان.

وقد اختتمت فصول هذا الكتاب باستنتاجات وتوصيات تتناول مختلف جوانب الموضوع. آملين أن يكون هذا الكتاب جهدا يضاف الى بحر المعارف الإدارية ولبنة معرفية قادرة على مساعدة الدارسين والاداريين العاملين فى مجال إدارة المؤسّسات والأعمال.

الفصل الأول
اساسيات الموضوع

مقدمـة

تتميز بيئة العمل في عصرنا الحالي بالتقلّب والتغيّر الحيويّ المُتسارع الذّي تزلزلت فيه أسُس الثوابت، و أفلتت فيه ملامح السكون و الاستقرارمن عقالها، و أصبح شِعار التغيير عقيدة و ممارسة و قيماً، بدأت تترسّخ في بيئة العمل المحيطة بنا شيئا فشيئا. و لقد ساهم التطوّر التكنولوجي الهائل في السّنوات الأخيرة بدفع موْجة التغييرفي المنظمات إلى أقصاها حيث كشف هذا التطور عن ضعْف و اشكالية ادارة الموارد المادية و البشرية، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعّالة، و ابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستحدثة، كإدارة الجودة الشاملة و خلق منهج الادارة المفتوحة، و مديرين ينعتون بمديري التغيير و هم العناصر الذين يهتمون بتوليد أفـكارالتغـيير و تطبيقه عمـليا، لمواكـبة إحداث هذا التغيير.

إذن فلا أحد يستطيع أن يتكهّـن بما يُخفيه المستقبل المخيف ممّا يجعل عملية التغيير وإعادة تشكيل المنظمات ضرورة لمواجهة المخاطر المتربصة، فبات لزاماً علينا التدخل الحازم لتطوير المنظمات و الوقوف على تشخيص نقاط الضعف و استيعاب المشكلات الطارئة لمعالجتها للمضي قدما نحو المستقبل.

فالمناخ الذي تعيش فيه المنظمات يخيم عليه الاضطراب و عدم الاستقرار، ممّا يهدّد كياناتها ووجودها. فقد شهد العالم كيف انتهجت المنظمات تـبنّي سياسة الاستراتيجيات والتحالف و الاندماج، و استخدام تقـنيات الانتاج و الاتصالات من أجل ضمان وجودها و اثبات كيانها.. و بما أن البيئة كثيرا ما تتحوّل و تتغير فإنّ هذه الاستراتيجيات ستظلّ عُرضة هي أيضا للتغييرو إعادة الهيكلة.

ولاشك أنّ لفظ التغيير سيبقى الشعار الاكثر تألقا وجاذبية لدى قطاع واسع من الناس وأصحاب القرارات، ذلك بعد أن رفعه رجال السّياسة لنيْل مكاسب انتخابية، أمثال توني بلير رئيس حزب العمال البريطاني السابق. كما رفعه مؤخرا الرئيس الامريكي باراك أوباما في حملته الانتخابية، بل إن دولا تتميز بالدكتاتورية

تسارع هي أيضا لرفع هذا الشعار، وذلك لما وجدُوا في طيّاته من فعْل السّحر، وقدرة على تحريك المشاعر و كسْب أصوات الناخبين إضافة الى ما يحمله هذا اللفظ من معاني الحداثة التي تروق للجماهير الذين ملّوا الافكار التقليدية و مَجّوها.

و لا يُمكن للفظ التغيير أنْ يكتسب قدْره وجلاله الا اذا تحقق في الواقع وغدا عقيدة ومُمارسة، بل ثقافة مؤسّسية و تصوّرا استراتيجيًا و إنجازا عبقريا يرتقي بنا الى عالم رحْب من الإبداع. و إذا لم يكن التغيير بهذا الطّرح فإنّه لا يغدو أن يكون الا جُثثا مُحنّطة تفتقد إلى الرّوح. فمنظمات الأعمال المعاصرة تهدف إلى التغيير و التطويروذلك عن طريق زرْع قيم وسلوكيّات جديدة واستخدام التكنولوجيا العالية، و تغيير الهياكل التنظيمية

وهذه العمليّة المُضنية، تتطلّب أسْلوباً قياديًا حكيمًا و اتخاذ قرارات صائبة و تكيّفا مع التحديّات المُحدقة في الأوقات المناسبة.

أهمّية الموضوع:

إن الصّراع بين الجُمود و التطويرهو سُنّة من سُنن الحياة، فكثيرًا ما تسْتدعي الظروف الطّارئة بعض الكائنات إلى استخدام وسائل للتخفيّ لحِماية نفسها من أجل البقاء على قيد الحياة، و ينطبق هذا الأمرداخل المؤسّسات والمنظمات والأفراد، بما يتوافق مع المصالح التي تمليها مخططات التنمية، واستراتيجيات المستقبل. فالتغيير هو تحدي مفروض على كلّ مدير بعيد عن أي توظيف تنظيمي أو تحت أي تأثير داخلي أو خارجي، و إن كان ذلك يُكسبه الشرعية و الدعم للامتثال للتغيير.و المتأمّل في مؤسّساتنا العربية سيجدها تعيش في غالبها خارج العصر، لأنّها ببساطة تفتقد إلى رُوح التجديد و تعاني من الترهّل و الرّوتين: يجثم عليها أشخاص متسلطون يُؤدّون نفس المهام لسنين طويلة، و هي بالتالي تواجه تحديات كبيرة على المستوى الإداري و الفنيّ و الاجتماعي.. بالإضافة إلى تحديات الثورة المعلوماتية و التكتلات السياسية والاقتصادية كالتي تشهدها دول شرق آسيا و قارة اوروبا و ما تقوم به الصّين و الهند من نهضة غير مسبوقة. فالتشبث بالتصورات القديمة و القوالب الجامدة يمهد إلى تراجع المكتسبات و يُنذر بالانهيار و الإفلاس و الاندثارأمام عواصف التغيير.

فالتغييرأضحى أداة فعالة ومطلبا حضارياً يَستخدم لغة المعرفة و العلم، و له القدرة على توجيه المجتمعات إلى الأفضل بطريقة سلسة بعيدة عن الصراعات والأزمات، وهو صانع للاستقرارلأنه هو المؤسس الحقيقي له فهو يعمل على إعادة تشكيل الواقع الراهن وتخليصه من حالة الاضطراب أو الجمود ويخرجه الى فضاء رحب تنسجم فيه الظروف و العلاقات .

كما أنّ التغييرليس لفظا متعاليا يعيش في عالم المثل بقدر ما هو مُمارسة و تعبير عن ثقافة الشعوب واختبار لتقبلها واستيعابها لهذا المفهوم، لأنّ الاستجابة للتغييريسبقها وعْي واستعداد يختلفان باختلاف الشعوب وأنظمتها. لذلك نجد الشعوب المتقدمة أصبح التغيير فيها من التقاليد سواء كان ذلك على المستوى السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي .. و ليس مجرد شعارات ترفع في المناسبات. فهو يحصل في منظمات البلدان المتطورة بطريقة آلية مستخدمة في ذلك مواردها البشرية التي تتولى دراسة الأوضاع داخل المؤسسات فتعالج مشاكلها وتقترح الحلول وتقدم الخطط والاستراتيجيات المستقبلية بأساليب علمية دقيقة. بينما المنظمات التي تعيش في بيئة متخلفة لا يحصل التغيير فيها الا إذا أوشكت قواعدها على الانهيارأو أصيبت فيها أنظمة العمل بالقدم والشيخوخة و العقم.

اذن فالمتأمل في موضوع التغيير من ناحية علمية سيلاحظ ان هذا المصطلح ما زال في حاجة للبحث و الدراسة وبذل مزيد من الجهود من أجل الوقوف على حدوده و تبني مفهوما شاملا له خاصة وانه يرتبط بواقع عملي نعيشه و بمواضيع التنمية و مستقبل المنظمات والدول. أما من الناحية التطبيقية فنحن كعرب نحتاج أكثرمن غيرنا إلى الدراسات الميدانية.

في موضوع ادارة التغييروان كان التغيير المطلوب في منظماتنا ليس في الهياكل والانظمة بقدرما هو في العقليات وأساليب التفكير، نظرا لسيطرة المصالِح، وتنفذ بعض العناصر الانتهازية داخل المؤسسات على حساب المصلحة العامة، ممّا يساهم في انتشار الفساد الاداري.

فعالمنا العربي اليوم أحوج ما يكون إلى مُنظمّاتٍ متطوّرة تقودها أدمغة ذات كفاءة عالية وقلوب مُخلصة، تجمع بين الجراة و الحزم، هدفها الأول ضمان نجاح المؤسّسة داخل عالم يعجّ بالمنافسة، وهذا يتمّ بتنشئة عدد وفيرمن الأطرو القادة الذين يتميزون بمستويات معرفية قادرة على التسيير، و ذات مهارات في الأداء تجْمع بين مُتابعة العلوم المُعاصرة ومراكمة الخبرات. إلا أن ما يجدر التنبيه إليه هنا هو أنّ غالبية القادة الاداريين في بلداننا العربية لا يعون دور التغيير، و أنه أصبح علما قائما بذاته، له مدارسه الفكرية التي تُقعِّد له و تضع له الأبحاث و الدراسات، بل و تُقام له الندوات حيث تقدم فيه وصفاتٍ جديدة لمشاكل المؤسّسات و لأصحاب القرارت، فالإداريون العرب يتعاملون مع التغيير إبّان اصطدامهم به، مما يُعقد اتخاذ القرارات المناسبة، و يراكم المشاكل أكثرو يساهم في إصدار مواقف متذبذبة تؤثر على مردود المؤسّسة و مستقبلها. لذا وجب على المدراء أن يعوا صعوبة المرحلة القادمة وأن يستوعبوا سُنة التغييرمن حولهم، و يتعاملوا مع الاشكالات المطروحة ِوفقا لخططٍ مدروسة تعتمد المقاييس العلميـّة و الدراسات الميـدانية و التواصل مع المؤسسات الاخرى والاستفادة من تجاربها و خبراتها.

ففي كتابه مدير القرن الحادي و العشرين يرى (دي كامب) أنّ الحياة الانسانيّة الحديثة تتميز بسُرْعة إيقاعها وكثرة مُستجداتها نذكر منها:

1. التواصُل و الارتباط بين أجزاء هذا العالم، و تداخُل مصالحه و تطوّر نُظم المعلومات و الاتصالات، حيْث أصبْح الكون قرية صغيرة.
2. ازدياد عدد المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، مثل البطالة بسبب . ممّا أدّى إلى ظهور أهمية إدارة التغيير و إدارة الأزمات باعْتبارهما مهارتين من مهارات الإدارة الحديثة.

إذن فلا يمكن تجاهل المحيط الجديد، وما فرض فيه من رهانات صعبة، و تحديّات لم نعهدنا من قبل ممّا يدفعنا إلى التفكير بجدية إلى تبنّي تصور حضاري جديد و شامل بعيد عن نمط الفوضى و النزاعات المألوفة و أن نُركز همّنا على النقاط التالية:

- الاستفادة من الثورة المعلوماتية و توظيفها في المجال المؤسّساتي.
- وضع خطط و أهداف لاستشراف المستقبل تضمن تقدّم المنظمة بشكل صائب.
- على منظماتنا العربية أن تسير ضمن آلية التطور فتعمل على عقد دورات تأهيلية لموظفيها تساعدهم على التكيف مع التغيرات الجديدة، وتنمية قدراتهم في مواجهة التحديات.
- الانتباه لمخاطرالعولمة، و ماتُحْدثه منْ تأثيرعلى المبادئ و القيم و العلاقات داخل المنظمة.

إذن لنْ تبقى قيادة المُنظمة مكتوفة الأيدي حِيال عواصف التغيير فتكتفي بالاصلاح والتطوير، بل إنها ستبحث عن امكانات أكثر فاعلية: كرسْم التوقعات وتأثيرها على الهيكل الإداري، ووضع الاستراتيجيات لمعالجة أيّ عائق قد يحدث في المستقبل، وهذا يساهم في تماسك البناء الإداري و تثبيت العلاقات بين العناصر العاملة.

وفي هذا الكتاب وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الناجحة والرائدة لاثراء موضوع الدّراسة وهي شركة أسْدا بالمملكة المتحدة.

الأهداف:

يمكن نعت العصر الذي نعيش فيه بعصر التغيير، فهو يختلف عمّا عاشه آباؤنا و أجْدادنا حيث أصبح عالمنا اليوم أكثر انتظاما واستجابة للعلوم الحديثة، عالم انهارت فيه القناعات والايديولوجيات الكلاسيكية أمام الحداثة وقوة تأثيرها عالم صاخب يصعب فيه الانعزال عن الآخرين أو تجاهلهم في ظلّ تنامي الثورة التكنولوجية و ما تشهده من اختراعات و ابتكارات خارقة و استخدام مكثف للمعلوماتية. كلّ هذا يطرح تحديّات مؤرّقة على مدير المستقبل، فلا أحدَ يستطيع أنْ يكون بمنـــأى عـن هذه الاعاصير العاتية أو يجذف ضد تيارها.

و لذلك وجب علينا كعرب- مع الفوارق المادية و الثقافية التي نعيشها- أن نتحمّل مسؤولية جسيمة من أجل الالتحاق بصفّ العالم المتقدّم والتأكيد على إقحام جملة من التغييرات تبدأ بالانسان أولا من أجل إحداث التنمية والخروج من البيئة

المتخلفة، فتفشّي المظاهر السلبية كعدم الاهتمام بالمعارف و المفكرين ،أو جعلهم تحت طائلة الرّقابة، وغياب الحريّة التي هي أساس الابداع و التحول في كل المجالات، وانتشار الفساد الاداري، و الازدراء بالقوانين،وإهمال الأفراد لمسؤولياتهم.. هُو نتيجة وجود قُوى غير واعية بحساسية المرحلة، لأنها ببساطة ترفض مشروع التغييرو تعمل على إعاقته و تعطيله، وهذا ينافي سنة الحياة لأنّ التغيير يبعث الأمل في النفوس فيجعلها تنتعش و تتحرّك وتنتج وتبدع، ومن ثمّ فالتغيير هو عملية إصلاح و معالجة لمواطن الخلل، كما أنه عملية تجْديد لا يرتضي الجمود يعمل على إتاحة الوسائل الجديدة و الأفكار الحديثة محلّ القديمة والبالية و يسعى إلى تقديم بديل تنموي شامل معتمدا على التكنولوجيا و الطاقات البشرية.

نستشفّ ممّا سلف أنّ التغلب على مشاكل التنمية لا يتم الا بمجاراة العالم المتقدم، وتوظيف آليات المعرفة، و استخلاص الدروس و العبر من تجارب الشعوب الأخرى، بحيث تصبح مجالا لتشخيص الأخطاء و معيارا لتفادي المستقبل المجهول، ومن هذا الباب أرى كباحث أنّ على القيادة الإداريّة في العالم العربي أن تكو ن مستعدة الاستعداد الكافي لمواجهة التحديات المتوقعة داخل المؤسّسات، و ذلك بوضع خطط فعّالة وصياغة قرارات حاسمة من أجل التغييرالاداري، وهذا ما سنوضّحه في هذا الكتاب على الشكل التالي:

1. بيان الحاجة الماسّة إلى التغييرو أهميته في إطار البيئة العربية و أنّه سُنة من سُنن الحياة.
2. توضيح مفهوم إدارة التغيير و الإدلاء برأينا في هذا المفهوم المعاصر، و مدى استجابته للواقع التنظيمي و يشمل:
   - الاستعداد النفسي للتغيير
   - انتقاء فريق العمل الأساسي للتغيير.
   - ضمان موافقة الادارة العليا للتغيير.
   - التمهيد للانتقال التدريجي من الإعداد النظري إلى التطبيق.
   - التطبيق الكامل و المتابعة الفعلية للتغيير.

3. مدى استجابة إدارة التغيير للواقع التنظيمي.(المصطلح بين النظرية والتطبيق) .
4. إبرا ز أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه المدير داخل المؤسسة.
5. إبراز دوْر المدير في التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسّسة و ذلك بوضع خطط مستمرّة لضمان حيويتها ونجاحها.
6. التعرّف على بعض التجارب الناجحة في مجال إدارة التغيير، وذلك بالتعرف على نموذج من المؤسّسات المعروفة.
7. تناول مخاطر العولمة والخصخصة على المنظمات و تأثيرها على قررات القيادة..

وبما أن المؤسسات الحديثة تواجهها تحديات جمة وتطرح أسئلة مؤرقة على مدرائها قمت بمقابلة مدير أحد المؤسسات المشهورة ببريطانيا في محاولة لاستقصاء الاخطارالمحدقة بها كالقدرة على المنافسة و الرفع من كفاءة اليد العاملة و تنويع البضائع حسب الطلب...

نهدف في هذه الدراسة الى طرح بعض التصوّرات التي يمكن أنْ تمد يد المساعدة للمدراء و الموظفين و تعرّفهم على أدبيات التغييرو اتخاذ القرارات الصّائبة في الوقت المناسب ومعالجة المشاكل الطارئة. كما يهدف أيضا الى إلقاء نظرة على تجارب الآخرين و الاستفادة منها لأنّ التغييرفي منظمات الأعمال عملية شاقة ومسؤولية كبيرة تحتاج إلى فنّ و إتقان و كفاءة عالية من أجل انجازها، كما أنّها وسيلة لاثبات الذات وفرصة للتقدم و النجاح.

مشكلة الموضوع:

تُمثل مُشكلة إدارة التغييرأكبرعائق أمام القيادة الإدارية، بل تعتبر امتحانا قاسيا لها و لمدى قدرتها على الصّمود في وجه التحديات بمختلف أشكالها، كالثورة المعلوماتية و العولمة والتكتلات الاقتصادية، ومن أمثلتها (نافتا) بأمريكا الشمالية،

و(كوميسا)، بأمريكا الجنوبية و(إيفتا) بأوروبا (آسيان) بشرق آسيا، و الأحلاف السّياسية وغيرها من أشكال التحديات التي تزداد حدتها يوما بعد يوم. و أمام هذه النذرالقائمة سيجول ببال القيادات الإدارية سؤال أساسي، وأنا كباحث أعتقد أن هذا السؤال يهمّ القيادات الإدارية العربية أكثر من غيرهم وهو: مــا هــو النموذج الاداري الأمــثل الذي يُراهن عليه للتصدّي لهذه التحــديات؟

نحن كأمّة تتطلّع إلى إنشاء مؤسّسات مُتطورة يجب أنْ نُغير نظرتنا الى التغييرعلى أنه عامل يقوض المكتسبات، أو يشكل تهديدا على النمو و الاستقرار. لذلك أصبح من الواجب علينا توعية المُوظفين بدور إدارة التغيير بأنّها وسيلة نعالج عن طريقها الاختلالات والنقائص داخل المنظمة و نسعى من خلالها الى الحفاظ على الكيان التنظيمي نفسه و تحقيق مصلحة الانسان بصفة شاملة.

ولقد أصبح التغيير خيارا لا محيد عنه لأنه الطريق الوحيد الذي يحقق الاستقراروالنجاح لمنظماتنا سواء كان ذلك في القطاع العام أم الخاص. والتغيير الذي قصده هنا ليس استقدام عُمال جدد لإحلالهم محلّ آخرين، أو استخدام لآلات حديثة بدل القديمة داخل المنظمة كما يحدث في بلداننا عادة عند مباشرة قيادة جديدة لمركزها، بل التغيير هنا هو استجابة للظروف الجديدة التي يصعب تجاهل أحداثها ووعي بمختلف اشكالاتها الاجتماعية والسياسية و الاقتصادية و التقنية وتكيف مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة. و لذلك أوْلى العالم المتقدم لإدارة التغييرأهمية كبْرى، و جعلها المحرّك الأساسي للتقدم والتميز والإبداع فهي تخلق الأساليب المناسبة للخروج من المآزق و المخاطر والتحديات بكفاءة، و تضع المخططات المناسبة لتجاوز الصّعوبات والعوائق المعترضة وكل هذا يحصل في بيئة تتميز بالتفاهم والانسجام و التحرر من قيود الماضي. وهنا نطرح سؤالا آخريفرض نفسه وهو : ما مدى جدوى استخدام الوسائل القديمة في التعامل مع القضايا الادارية المعاصرة وهل تتمتع قياداتنا الادارية العربية بالقدرة والشجاعة لخوض معركة التغييرو إدارتها بطريقة علمية؟

أن هذا السؤال يحتاج إلى أسئلة فرعية أخرى يمكن طرحها على الشكل التالي:

ما هي الآليات و الملكات التي يجب أن تتوفر في مدير المستقبل للتعامل مع الأزمات؟

وهل لدى القائد الاستعداد الكافي والخطط المدروسة لانجازالاصلاح أو التغيير في ظلّ وجود قوى الرفض؟

هل يتمكن القيادي العربي-عند إحداث عملية التغيير- من ممارسة الادارة كمسؤولية وإبداع؟

و هل يحمل القيادي العربي مشروع رؤية مستقبلية للمنظمة قادرة على الصمود في وجه التحديات المستمرة؟.

و مع أنّ للتغيير فوائد جمّة، الا أن الطبع البشري يقاومه لما يرى فيه من تهديد للمصلحة أو الخوف من الفشل، أو المستقبل الغامض الذي يتربص به. لذلك تشكو أغلب المؤسسات العربية من غلبة الاتجاه السلبي المتفع، الذي يسيطرعلى مقاليدها، والقوى العاملة فيها إمّا مسلوبة الإرادة و تدور في فلك القيادة، اوخائفة من البطش الإداري و تضييق العيش عليها.

ولا يمكن لهذا التغيير أن يحصل الا بوعي المدراء الذين تُلقى عليهم مسؤولية إحداث التغييروذلك عن طريق متابعتهم

" ولمّا كانت الادارة هي عملية إبداع و تغيير بحكم كونها عملية اجتماعية باختيار أفضل واستخدام أمثل للموارد، فقد أصبح من واجب المديرين مواكبة هذا التقدم و التجديد و إحداث التغيير الذي يتطلبه العصربصورة علمية مدروسة. لأننا لو نظرنا الى مؤسساتنا و ادارتها

نظرة موضوعية لوجدنا أنها لا تزال تعيش بأفكار و أساليب لاتتماشى مع متطلبات العصر الحالي و معطياته. وهو ما يفرض على مؤسساتنا تأهيل و تدريب المديرين للقيام بالتغيير بطريقة فعّالة سواء كان بشكل كلّي أو جزئي. الا أن ما يلاحظ هو فشل غالبية هذه المؤسّسات في إحداث التغييرالفعال لغياب الأسس و المبادئ " (1)

ان هذا النص يدفع بنا الى التساؤل: متى نقرر التغيير؟ و من هو الشخص المؤهل للقيام به؟ وكيف نحدد فضاءات التغيير؟ و ما هي الآليات التي نستخدمها لتمرير عملية التغيير؟ والسؤال الأهم: كيف نؤسّس منظمات عربية تكون أنموذجا قادرا على اثبات خصوصياتها وهذا ما حمّسنا لكتابة هذا الكتاب بعد ان عشنا تجارب عدة في ثلاثة دول عربية وهي تونس و المغرب و اليمن و الآن نحن نعيش تجربة مختلفة تماما في المملكة المتحدة منذ سنة 1998 حيث أحْسسنا بالبون الشاسع بين الهيئات و المؤسّسات و المعاملات في بلداننا العربية، و البلدان الأوروبية مما دفعنا للتفكير أكثر في كتابة هذا الموضوع، بحكم حاجتنا اليوم إلى توظيف الإدارة العلمية و إقحام التكنولوجيا الحديثة و تغيير الإجراءات و الأساليب التقليدية المستخدمة لتُجَارِي العصرو تكوين بنية قوية من الموارد البشريّة تكون قادرة على الابتكار و التطوير، والاستفادة من تجارب الآخرين. فما تقوم به بلداننا من تهميش للإنسان وتقزيم لدوره الفعال، يفرض علينا التفكيرفي تغيير أنفسنا أولا، وصياغة عالم جديد خالٍ من القيود و التشريعات الجائرة، لأنّ إدارة التغييرلا تنشأ في وسط متخلف مأزوم بلْ هي نتيجة إفرازات نسيج اجتماعي تشبع بقيم الحُريّة و أصبح الابتـكار فيه وانطلاقة الفكر من تقـاليده.

و علـيه: كيف يـمكن للمنـظمات أن تـتغلب على الجمود و القـيود التي تحـد من تقـدمـها، و اشباعها لحاجاتها؟ وما هي المخططات التي يجب اتباعها من أجل مواجهة المستجدات المتسارعة و معالجة الضغوط التي تحصل داخل المنظمة كاشكالية الصراع و رفض التغيير؟

فنحن اليوم مدعوون كدول في طريقها إلى النّماء أكثرمن غيرنا للتفاعل مع التغييرإذ لا يمكن أنْ نبقى في موقف المتفرج، في حين يمضي الآخر بخطى ثابتة نحو التواجد المهيمن والمؤثر، لان التقوقع و الجمود يرمزان الى فقدان الروح و عدم القدرة على المواجهة في حين تتطلب الحياة تحقيق إنجازات ملموسة ذات أبعاد انسانية وثقافية و اجتماعية واقتصادية..

أنّ ممارسة التغييرتتطلب قيادة مؤهّلة لديها الاستعداد للسّيطرة على مشكلات المنظمة ووضع الخطط و الاستراتيجيات الضرورية لتجاوزها بل إنّ عليها

مواكبة المتغيرات الخارجية القائمة لِتكيفها لمصلحتها وتحقق أهدافها مُستخدمة في ذلك كافة الطاقات و الموارد. فلا مجال هنا لاستخدام الأساليب التقليدية أو المغامرة بأفكارو أساليب بعيدة عن البنية الحديثة للإدارة، فالربّان قليل الخبرة يصيبه الفزع والتشاؤم كلما شعر بقوة الرياح و تهديدها للسفينة، في حين يسعى الربان الذكي الى السيطرة على الموقف وذلك عن طريق تطويع الأشرعة باستغلال الرياح كطاقة تدفع به الى بر الأمان.

الفرضيات :

نسْعى في هذا الكتاب إلى بذل الجهد في مُحاولة للإجابة على الأسئلة المطْروحة في مشكلة الموضوع متوخيا الدقة و الموضوعية و الاستئناس بشـــواهد العلماء والمتخصصين في هذا المجال منطلقا من افتراضين يرتبطان بقناعـــته في شرح مسألة ادارة التغييرالتي تعـــتبر الآلية القادرة على مُواجهة الـــتحديّات المُعاصرة و الضّـــامنة لاسْـــتمرارتـــطوير المؤسّسات وبقائها و الافتراضان هُما:

الفرضّية الأولى: التأكيد على وجـــود علاقة جدلية إيـــجابية بيـــن طـموحات الإداريين الذين يؤمنون بممارسة التغييركتصور و إبداع إداري ويـــين التوفـــق في إنجاز التغييرات الـــمراد إحداثها بنجاح.

الفرضّية الثانية: التأكيد على وجود علاقة جدليّة إيجابيّة بين توفق المنظمات في تهيئة خدمات الزبائن بشكل نموذجـي، وبْين نجـــاح الادارة فـي ادراك صعوبة المـنافسة و تحديات التغـييرفي المستقبل والتفاعل مع الحدث.

منهج الكتاب:

تختلف مناهج الكتب باختلاف المواضيع والتخصصات، و يحتاج الكتاب الموضوعي إلى اتباع أسْلوب و منهج واضح يسْلكه الباحث عند تفحصه للظاهرة التي هي قيد الدّرس. و قد رأينا اتخاذ منهجين ملائمين للموضوع وهما:

المنهج الوصفي Descriptive method:

وقد سعينى في هذا الكتاب إلى وصّف الظواهر و جمع الحقائق وتصنيف البيانات حول إدارة التغييركما هي موجودة في الحقيقة كما قدّم وصفا للمتغيرات التي نتطلع اليها و القادرة على إحداث التطوير المـطلوب ووضع الأدوات و الوسائـل و الحـــلول لتأمين هذه العملية.

الفصل الثاني
مفهوم ادارة التغيير في منظمات الأعمال

المبحث الاول :المفهوم

مقدمــة

لقد أصبحت الحاجة للتغييرداخل المنظمات أمرًا لا مفرّ منه، فهو أشبه بحاجة الإنسان للماء و الهواء حتى تستمر حياته خاصة في عالم تلوح فيه التحديّات والتقلّبات التي أضحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، فقد تقارب العالم وازدادت وتيرة الحياة سرعة و فرضت علينا قيماً جديدة لا تسْمح بالخُمول والاسْتقرارأوْ إهدار الوقت واغتيال الإبْداع و المُبدعين. فلا بدّ من استثمار المَواهب وخلْق بيئة تفكير جديدة من أجل النهوض و صناعة المستقبل. و لا شكّ أنّ التغييربتوجهاته الإيجابية يحمل في طيّاته مصاعب جمّة، وأزمات جديدة، و ينثر في طريقه أسئلة مؤرّقة كثيرا ما تصطدم مع الواقع القديم. فكيف يمكننا أنْ نُحدّد هذا المفهوم الـــذي يرْفــض الثـــبات؟ و مـــاهي أهميته في عـــالم منظمــــــات الأعـــــمال؟ في هذا الفصْل سنحاول التطرّق الى مفهوم التغير لدى علماء الإدارة ثم سنعمل على بيان مفهوم إدارة التغير في منظمات الاعمال بعد ذلك ستعرّف على أهداف و استراتيجيات التـــغير.و في المبـــحث الثاني ستطرّق إلى خصائص إدارة التغـير في منظمات الأعمال.

مفهوم التغيير عند علماء الإدارة:

مفهوم التغيير عند ريشارد روبر

عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع.

مفهوم التغيير عند الدكتورسعيد عامر:

تحرك ديناميكي، باتباع طرق و أساليب مستحدثة ، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الاخر، و في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها

مفهوم التغيير عند الدكتورمحسن أحمد الخضيري:

ناتج الجهد البشري في محاولاته لاصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل و القيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته

مفهوم التغيير عندالدكتوركامل محمد المغربي:

هو ألتحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة الى نقطة أو حالة أخرى أفضل فــي المستقبل

مفهوم التغيير عند الدكتور علي السلمي:

" تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل و قد يكون هذا التحول في الشكل أو النّوعية أوالحالة"

و كخلاصة لما جاء أعلاه نرى أن:

"التغيير هو القدرة على إحداث تحوّل في واقع يُعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقـيق أهدافه المستقبلية وهوَ نشاط بـــَشريّ واعٍ ومقصودٍ يتميّز بالاستمراريــّة".

مَفهوم إدارة التغييرفي منظمات الأعمال و أهدافها :

تعريف وندل فرنش Wendell French لإدارة التغيير:

يعرف وندل فرنش التغييرالتنظيمي بأنّه: " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازية بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"

تعريف وارن بينس warren Bennis لإدارة التغيير:

كما يعرفه وارن بينس بانها أستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية.

تعريف ستيف سميث Steve Smith لإدارة التغيير:

عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

تعريف الدكتورمحمد بن يوسف العطيات:

إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الادارية و الادراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية و زمنية)، بكفاءة و فعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبليّ المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات مُمكنة على الافراد و المؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد و تكلفة و بناء، على ما تقدم نرى أن فهم و اتقان مهارة و ادارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر و خاصة عند احداث التغيرات التي تمس المؤسسة أو الافراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة و ذلك لضمان استمرارية البقاء و النجاح في ظل ما يسُود هذا العالم من منافسة. مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير و أسبابها وعناصرها والمبادئ السّليمة التي تقوم عليها

تعريف الدكتور سعيد عامر: ادارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم و التطور، في جوانب الحياة المادية و غير المادية والافكار، و التفاعل معها داخل مؤسّسات الأعمال و خارجها، من خلال ممارسة العمليات الادارية بكفاءة و فعالية، للوصول إلى الوضع المنشود.

تعريف المؤلفان لإدارة التغيير: من خلال التعاريف

هي عملية اصلاح تهدف الى معالجة مظاهر العيوب والاخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون الحاق الضرربها. وتحدث استجابة للاحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم الى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة و رفع مستوى أدائها. و في هذه العملية تنصهر جهود القيادة والموظفين بتياراتهم ورغباتهم المختلفة لتشكل جبهة تغيير مستخدمة في ذلك شتى الأساليب و الموارد من أجل عملية التطوير الشامل و المتكامل الذي يستند الى وسائل إنتاج جديدة توظف فيها التكنولجيا الحديثة و الأفكار الخلاّقة حتى تتكيف مع الاحداث السريعة و تواجهه التحديات القادمة.فهي عملية ثنائية الحد يقوم الجانب الاول منها على الاصلاح و الجانب الثاني على إعادة البناء ليتوافق مع الواقع الجديد، بحيث لا يمكن عزل الهدف الأول عن الثاني.

و لكي يكون التغيير إيجابيا لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية:

1. وضوح الهدف من التغيير
2. أن يفي بتطلعات المنظمة و الموظفين
3. القضاء على أسباب الخلل.
4. أن يكون ضمن خطة مدروسة و متوازنة.
5. أن يكون ضمن الضوابط و التوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السّيطرة المتوازنة.
6. أن يأتيَ بطموحات و تطلعات جديدة للمؤسسة و العاملين فيها. و يزيدهم حماسا وتماسكا.
7. أنْ يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدّم.
8. رفْع آثار الضّعف و الاختلالات السّابقة عبر إزالة النواقص و السّلبيات القديمة التي ثارالتغيير عليها.
9. يزيل العوائق التيّ كانت تزيد من ضَعْف المؤسّسة أو تُقلل من

إيجابياتها.

10. اكتساب الإدارة عناصر أوْ مَهارات جديدة لتحقيق الأهداف.. وغير ذلك من السّمات التيّ في مجموعها تعدّ مُؤشرا حقيقياً للتغيير الإيجابي الذيّ يحقق ُطموح المؤسّسة في البقاء.

إذن نلحظ ممّا سلف أنّ البيئة التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات مضطربة يكتنفها التحدّي و المنافسة، فهي تراوح بين التنافسية و الاعتمادية، فالاستراتيجيات الحديثة كثيرا ما تبنى على التحالف و الاندماج و ترتكز على التقنيات الحديثة للانتاج وفورة الاتصالات. و كما اعطت هذه الاستراتيجيات نتائج مثمرة و إيجابية، فهي تحمل في طياتها احتمالات الفشل، نظرا لتغيرالبيئة أو وجود أجواء غير مناسبة لنجاحها. فتطور المنظمات عبارة عن عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ العلوم الحديثة في شتى التخصصات بهدف رفع فاعلية الفرد و المنظمة.

و يعتبر التركيز على ثقافة المنظمة أول خطوات تطويرداخل المنظمات. كما يمكن القول أن التغييرنوع من التحول الشامل و التكيف المستمر من أجل استيعاب الواقع الجديد والتعايش معه. فمواكبة التغييرهو استجابة للتطوّرات السّريعة الطّارئة في مجال وسائل التقنية و التكنولوجيا والحاسبة .. وقد أصبح أحد الشروط الضرورية للنجاح.

المبحث الثاني

الخصائص

مقدمة

كثيرًا ما يصطدم الموظفون في مَنشأتهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق و صعوبات تحتاج فيه الادارة الى انتهاج أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهّلة لاستيعاب التغيرات وبالتالي التهيّؤ للتطويرو القدرة على التكيّف مع الأحداث، والاسْتجابة لمتطلباته. ولذلك فإن شَكل الإدارة وأسْلوبها يتكاملان و يتفاعلان ويؤثران في في توجّهات عمل المؤسّسة ومستوى أهدافها ومشاريعها.

ولقد بدأ الطّابع التقليدي للمؤسّسات في الاضمحلال، و لوأنّ عالمنا العربي ما يزال يشهد الكثير من هذه النّماذج، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية تفتقد إلى الموضوعية و يغلب عليها طابع الفرْدية و اتخاذ القرارات المرتجلة، بينما عالم اليوم يميل الى تبنيّ المؤسّسات التّي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي و إشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، و الإحساس بالمصير المشترك، ونشر جوّ من الحريّة و الديمقراطيّة.. وهذا يُساهم في اعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصّمود و يفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم. و كل هذا يسير بالتوازي مع تتبّع الواقع العمليّ كظاهرة الابتكار و التقدم التكنولوجي المُذهل الذي ألغى الحُدود و قرّب المسافات ووفر المعلومات التي أصْبح الحُصول عليها مُيَسرًا، بعيدا عنْ سُلطة الرّقابة والمانع الأمْني. و في هذا الواقع الجديد، كان لزامًا علينا أنْ نبحث عن تصوّرٍ جديدٍ لإدارة المُؤسّسات، يضمن لها التطوّر والاستمراريّة، مع الحفاظ على كيانها، في ظلّ عالم جديدٍ مليء بالمُنافسة و التنوّع.ومن هنا يتبيّن لنا أنّ مَفهوم الإدَارة الحديث يتقاطع مع عدَدٍ من العلوم الأخرى: كعلمِ الاقتصاد و السّياسة و السّلوك الانساني..ممّا يعني أنّ الادارة ليست هياكل ثابتة أو مجموعة من القوانين المقدسة تفرض على المُوظفين منْ أجل تطبيقها، فالإدارة الناجحة تستند إلى معطيات عِلمية، و تُوظف الأدمغة البشرية

وتسْتخدم الموارد المُتاحة بتقانة عالية من أجل إنجاز أهدافها بنجاح في واقع يعجّ بالصّراعات والتّحالفات. ومن خلال هذا الوقع الجديد تظهرإرادة صَلبة تهدف إلى إحْداث التغييّرمَهْما كانَ التحدّي ومهْما كانَ الثمن.- خصائص إدارة التغيير في منظمَات الأعمال إدارة التغيّيرتتميّز بعدد من الخصائص الهامّة لا بدّ من إدراكها، ويُمكن إجْمالها في عشرة نقاط:

1. التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها و بين احتياجات القوى المختلفة واشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرّضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.
2. المشاركة: لتكون ادارة التغيير بيئة امنة و تضمن استمراريتها فهي بحاجة الى نوع من الانسجام و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
3. الواقعية: إنّ المنظّمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها و طاقتها المتوفرة و مواردها المتاحة.
4. القدرة والفاعلية: ان نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحريّة لاتخاذ القرارت من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغييرعلى النظم الإدارية المراد تصحيحها.
5. الغائية: إنّ عملية التغييرداخل المنظمة هو فعل واعٍ و مقصود بعيد عن العبثية يهدف الى:

- اقناع التيار المعارض للتغييربالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمْجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.
- إنّ قبول عمليّة التغييرتبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جوّ من المرونة على الكيان الاداريّ.

6. الشرعية القانونية: لابد أن تكون لإدارة التغيير مرجعيّة شرعيّة قانونيّة من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنّها تتبنّى المبادئ

الأخلاقيّة السّائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلاميّة تعمل باستمرارعلى ترْسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

7. الاصلاح: إنّ من مهام عمليّة التغـيير الاصلاح: أيّ العمل على الحـفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها و السّعي لاصلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.

8. الرّشادة أو المسؤولية: و هو مُستوى الإدراك العميق لِمَا سينجرّ عن عملية التغييرمن تبعات إذ يجب دِراسة كلّ خطوات التغييرقبل اتخاذ أيّ قرار أو تصرّفٍ. أيّ أنّ التغيّير يجبُ أنْ يُوفّر مكاسبَ للمنظمة لا أنْ يضعها في دوّامة من الخسائر.

9. الإبداع: إنّ خاصيّة الإبداع صِفة مُرتبطة بالمنظّمات المُعاصرة التّي تتبنّى مَنهج التغييرللحفاظِ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورًا رياديًا في غرْس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعْمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير و يسْعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمسْتوى المعْرفي للمُوّظفين.

10. امْتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث: كثيراً ما تعْصف بالمُنظمة أحداثٌ تهدّد كيانها وتنذر بزوالها، حيثُ تتصادمُ مصالح الطرفيــن بداخلها و يعــمل كلّ طرفٍ على إزالة الآخر و هنا يجب على السّلطة الفاعلة أنْ تتكيّف بسُرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث و تجنّب المنظّمة الصّدام الذّي يؤدّي الى دمارها بل إنها تمْسك بمُجريات الأحداث وتُوجهها حِفاظا على المُنظمة ومَكاسبها.

الهوامش

1. سعيد عامر الادارة وسرعة التغييرمركز وايد سيرفس للاستشارات الادارية دار الفجر القاهرة 1995 ص 604
2. عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، دار النوابغ، الرياض، 1995، ص 8
3. سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغييرو أهميته، مركز وايد سرفس، القاهرة 1991ص 51-52
4. د.محسن أحمد الخضيري إدارة التغييردار الرضا للنشر دمشق 2003 ص 16
5. د. كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر الأردن 1993 ص 245- 246
6. د. علي السلمي تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات الكويت 1975 ص225
7. Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park,Illinois Moore Publishing Co, in 1978) PP.244
8. Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned
9. Organizational Change" Journal of Applied Behavioral Science (Oct-Dec) 1965 p.346
10. ستيف سمث، ادارة التغير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض.2001م ص 7
11. د. محمد طاهر نصير ادارة التغير و التحديات العصرية للمديردار الحامد للنشر الطبعة الاولى 2006 ص95
12. سعيد عامر، الادارة و سرعة التغيير، مصدر سابق ص 60
13. عن كتاب ادارة التغير بالتصرف لاحمد محسن الخضيري مصدر سابق ص19-23.

الفصل الثالث
التغيير و التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال

المبحث الاول العوامل و الأسباب التي تستدعي التغيير و التطوير التنظيمي

يعتقد أغلب الناس ، أن التقيّد بالثبات يجلب المَصلحة للمنظمة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار و الانسجام ، و أنّ أيّ خِطة للتغيير تُمثل تهديدا لمُستقبلها و أمانها. الاّ أنّ الأمر يبدُو على العكس من ذلك لأن: التغييرأمر محتوم، دوافعه ذاتية و خارجية، و قواه ذاتية وخارجية، ولا يُمكن رفضه، و لا يُمكن تجاهله ولا يُمكن الابتعاد عنه ،إنه أمر قدري محتوم، مرّت به كل الأمم، و عاصرته كافة حضارات الأجداد، و من أدرك حقائقه الخالدة، ووَعَى حتميتها، واستخلص الدّروس والِعبر نَجَحَ في التغلب على مشاكله، أمّا من تجاهل وتغابى و غفل عن هذه الحقائق جرفه تيّار التخلف و أطاح به إلى هوّة التهميش و الانكماش و التأقزُم، و انزوى ذليلا يستجدي شعوب العالم الطّعام و الكساء وأضحى عبدًا مفعولاً به، بعد أن كان سيّدا فاعلاً.

لا شك أنّ دواعي التغيير متعددة ومتشابكة و تُحفز مُدراء المُنظمات و الموظفين إلى إقحام مَجموعة من التغييرات مما يسمح للمنظمة مواجهة التحديات و اثبات وجودها عن طريق التكيّف المستمرّ و التحالف الوفيّ بين الإدارة و الأفراد و إدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء. و لقد اختلفت آراء الإداريين وتنوّعت حول أسْباب التغيير. فماهي أهمّ الأسْباب الدّاعية لإحداث التغيير؟

لا يحدث التغيير و التطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة قوّة أو سبب ما ناشئ من داخل المُنظمة أو من خارجها كالتالي:

تطوّر على مستوى الأساليب: إنّ أساليب العمل تتطور بتطور العصْر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المُتحَفيّ (نسبة الى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ.

تطوّر في السياسات و الأنظمة: إنّ إصْدار القوانين و التشريعات الجديدة من

شـأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغييراستراتيجيتها و إعادة توزيع الأدوار و المسْؤوليات داخلها.

طُموحات العاملين: إنّ اسْهامات العاملين داخل المُنظمة عَبْر سَنوات من العمل الدّؤوب يزيدُ من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمُنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبيّة تساعدهم على التدريب الفني و إعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.

تغير نظرة الجمهور من المُنظمات: كانت العلاقة بيت الجمهور و المؤسّسات في السّابق عدائيّة مُرتبطة بحقبة الاستعمار فالمُوظف كان عُنصرًا غير مرْغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسْرية على المجتمع كجمْعِ الضرائب بطرق أشْبه بالعِقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شِعار الجودة بحُكم فقدان المُنافسة و غياب الوَعْي الكافي للمستهلك بمستوى المنتوج. و في العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصْبح يعمل منْ أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه و قدرته على التمييزبين السّلعة الجيدة و الرّديئة. كلّ هذا جعل المنظمات تغيّر معاملاتها و نظرتها للزّبون عن طريق إعادة تأهِيل المُوَظفين.

الاستفادة من المَعارف البشرية: لقدْ استفادت المنظمات من تطور العلوم و المعارف الجديدة بحيْث تمّ توظيفها، ممّا أمكن التحكم في سلوكيات الانسان و تعديلها.

حدّة المنافسة بين المنظمات: إنّ اسْتعار حُمّى المُنافسة بين المؤسّسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق و لذلك ظهرت الرغبة في إدْراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة و تنمية القدرة و الكفاءة للمُوظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.

إشراك الموظفين في القرارات: إنّ تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يُحسِّن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

أمّا الدكتور موسى زكي الأيوبي فيرى أنّ أسْباب التغيير في المؤسّسات و الشركات يعود إلى العوامل التالية:

- الضغوط الخارجية و التي تتمثل بالبيئة الطبيعية، و التغيرات السكانية، و مستوى الثقافة العامة السائدة، و ظهور و انتشار التقنية المادية.
- التوترات و الضغوط الداخلية و المتمثلة بتضارب الاهتمامات و المصالح بين الإدارة والعاملين، وظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة و النظام الاجتماعي للمؤسسة، و كذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسّسات عندما تتضارب أولويتها.

وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز أنّ هناك أسبابا ناشئة داخلية أوخارجية تساهم في إحداث التغيير:

أهم القوى الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الدمج مع منظمات اخرى.
- تدنّي معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفيEmployee Turnover Rate لبيان مفهوم هذا المصطلح أدرجت تعريف د. العريمي حيث عرفه: بأنه عبارة عن نسبة الناس الذين يتركون العمل بالمنشأة ويلتحقون بعمل آخر. مثلا إذا كان عندي 100 شخص وقام 10 أشخاص بترك العمل، فذلك يعني أنهم يـمثلون 10 % من إجمالي الـقوى العامـلة في مـهنة معينة، دليل على أنها نسبة كبيرة وتـشكل قلقا على المسؤولين في الشركة مـشيرا إلى أنّ حركة الدّوران نلاحظها في بعض الأحيان في

القطاعات الحسّاسة أو في المهن التخصصيّة، أو في القوى العاملة الماهرة التيّ يحتاجها السوق فمسألة العرض والطلب تُحدد وبشكل كبير قرار الانتقال من شركة إلى أخرى خاصة مع الموظفين من أهل الخبرة والذين يمتلكون مهارات عالية.

- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدنّي الأرباح.

أهمّ القِوى الخارجية:

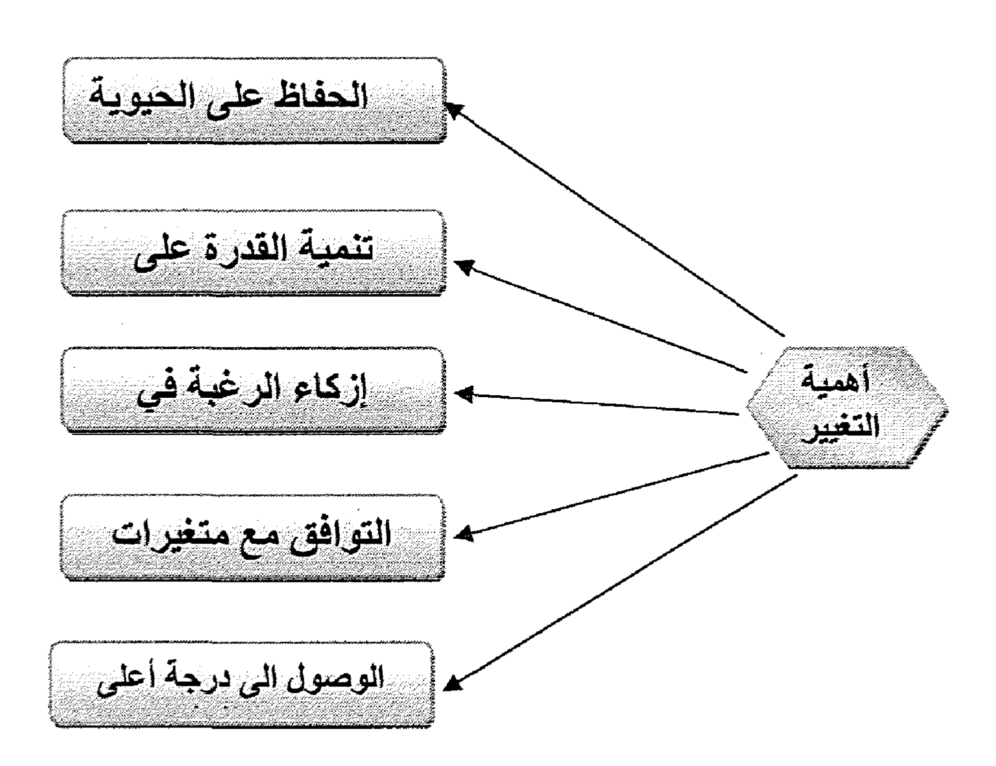
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية.
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة
- تغييرات سريعة في أسْعار المواد.
- المنافسة الشديدة.
- حدوث أزمة خارجية طارئة
- أمّا الدكتورمحمد بن يوسف النمران فيُجمل في كتابه إدارة التغيير،الأسباب التيّ تدْعو المؤسّسات و الأفراد إلى إحْداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية:
- الأسباب الاجتماعية و السّياسية.
- الأسباب الاقتصادية.
- الأسباب التكنولوجية أو التقنية.

أمّا جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير:

- الأزمة (Crisis): بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أنْ تتحرّك من مكانها و تتغير.

- الرّؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصل اليه بالتغيير.
- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبّؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتّالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد: (Threat) أي التنبّؤ بحُدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها.

الجوانب الأساسية لأهمية التغيير الشكل رقم (1)



المصدر: د. محسن أحمد الخضيري ادارة التغيير ص23- دار الرضا - دمشق 2003

من خلال الشكل رقم (2) أن ادارة التغيير أمر شديد الأهمية فهو نتاج لجهودات واعية و منسّقة تهدف إلى اصلاح واقع لا يتوفر على عناصر البقاء و يعدد هذا الشكل الجوانب الأساسية الخمسة لأهمية التغيير.

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يلعب التغيير دورا في بثّ روح التجديد داخل

المنظمة ممّا يعطيها دفْعا نحو الانتعاش و إعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها و رفع معنوياتهم والتخلّص منْ رَواسِب الماضي السّلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.

2. تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غيرالمألوف أوْ المتعارف عليه وبالتالي فهْو ثمرة جهد ذهنيّ يسعى إلى رفع القدرة على الابتكارفي الأسَاليب.

3. إزكاء الرّغبة في التطوير:التغيير حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجْل تحقيق رغباتنا ويرْفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر:

معالجة العيوب و الأخطاء و ما تسبّبت فيه من اشكالات- ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الانتاج المستهلكة- اعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة بهذه الطّريقة يزداد حجم الانتاج و الانتاجية، و يرتفع دخل الفرد و يتحقق المستوى المطلوب من الإشباع الشّيء الذي يثير لدى الأفراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح أشبه بالتيّار المستمرّ.

4. التوافق مع متغيرات الحياة:و ذلك لأنّ التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف حسب الاوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث و المتغيّرات التّي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميّتها.

5. الوُصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و المُمارسة: التغيير مُمارسة ذات أهداف سامية تسْعى إلى تعزيز مكانة المُنظمة و تحسين أدائها، و ذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضّعف و الوهن التي أدّت إلى تراجع مكاسب المنظمة منْ جهة، ومعرفة مواطنِ القوّة و دعمها من جهة أخرى: كضَمان وَلاء الأفراد داخل المُنظمة و التفَاعل الايجابي فيما بينهم و تشجيعهم على الإنتاج.

بناء َعلى ماتقدم نرى أنّ التغيير أصْبح من مهارات الإدارة المعاصرة و مطلباً ملحّاً لمنظمات الأعمال وصمّام أمان ضدّ القوى السّلبية. و لتحقيق هذا التغييربشكل ملائم و سليم، يتوجّب وجود إدارة فاعلة مُدركة لعناصره و أبعاده و أهدافه. بحيْث

تبتعد عن الأخطاء والمجازفة و الفشل. ومن أهمّ أسبابِ نجاحِ التغيير:

- اختيار التوْقيت المناسب لإحداثه.
- تقدير قِوى المقاومة.
- وضْع الخطط البديلة بشكْل واضح.
- استثمار مواهب الموظفين بالمنظمة و إشراكها في القرارات.

فإحداث التحولات داخل منظمات الأعمال يدخل عليها نوعا من الحيويّة و رغبة في التطويرو يزيد من قدرتها التنافسية و ضمانِ استمرارِها في المستقبل لذلك قال رئيس

الوزراء البريطاني الرّاحل ْوينستون تشرشلْ عن التغيير (اذا أردت أن تتطور فعليك أنْ تتغير، و إذا أردت أنْ تصلَ إلى أعلــى درجات التـطّورفعليك أنْ تتغيّر باسْتمرار)

المبحث الثاني

أهداف واسترا تيجيات التغيير و التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

مقدمة:

إنّ وضع الاهداف والاستراتيجيات داخل إطار المنظّمات يدلّ على رفضنا للجمود والتخلّي عن الأفكارالتقليدية و البالية و تفتح لنا الباب أمام سحْر التجدّد و تألق الفكروعصْرنة الواقع. فالتقوقع على ما نعيشه من أزمات وحالات فشل ذريع وتشتت مع إضفاء طابع القدسية على واقعنا و تبريره لا يجعلنا نعيش الا على أمجاد الماضي و اجتراره في حين يمضي الآخر إلى عالم أكثر رحابة عالم يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع و تتفاعل فيه الحركة بالازدهار، عالم أصْبح شِعاره التغييرفي كل المجالات و الميادين عالم يقوم بإعادة صياغة واقعه ويرسم تطلعاته المستقبلية المنشودة و يضعنا بين خيارين بين خيار الجمود و الموت أو خيارالتجديد والاستمرارية.

فعمليات إحداث التغير التنظيمي ليس مجرد عمليّات تجريبيّة تخطئ و تصيب بقدْر ما هي استجابة لواقع جديدٍ ينضبط عبْر منهج عِلميّ شاملٍ فقد استفادت ميادين عديدة من العلوم الحديثة و لم تبقَ بمنأى عن التخطيط المدروس ممّا مكن الانسان بفضل تبنيه لهذه المناهج من بلوغ نتائج كانت في السّابق تعتبرضرْباً من المُستحيلات، فقد انتظمت حياة المجتمعات الحديثة بكلّ توجُهاتها تنظيماً علمياً دقيقا، بحيث لم تعد الطرق العفويّة التي كانت سائدة في زمن ما قبل العلم تجدي نفعا، واستراتيجيات التغيير في ادارة المنظمات كان لها الحَظّ الأوْفر في الاستفادة من هذه العلوم حيث قامت باستثمارها و توظيفها.وقد أصبح التوجّه لإحْداث التغييرعملية مُهمة، و نشاط تتميز به المؤسسات المعاصرة الناجحة و من هنا أصبح التغييرحدثٌ

يتكرر كلمّا سنحت الأوضاع الجديدة اليه.

أهداف التغيير

إن ّما يُميز عملية التغيير، أنّـها إجراء تنــمويّ عميق يســتند إلى مشروع له أهــداف دقيــقة وواضحة ومدروسة ومُخططة. و من خلال قراءتنا لبعض المصادر المختلفة خَلَــصَنا لأهمّ أهداف التغيير .

ويمكن توضيح أهداف التغييرفي النقاط التالية:

- تحتاج المُنظمة إلى تحْسين قدراتها مـن أجل ضمان استمرارها، و ذلك بالتكـيف مــــع البيئة المحيطة بها.
- تسْعى المُنـظمة إلى مـدّ جُـسُور التّــعاون من أجـْل الرّفع من كـفاءتها و ذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المُتخصّصة لانجاز أهدافها العامّة.
- تقوم المنظمة باختبار الموظفين و مساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيـير والتطوير المطلوب.
- تطمح المنظمة الى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و الأهداف التنظيمية لهم.
- إبراز مواطن الصراع بهــدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخــدم مصلحة المنظمة.
- وضـــع أساليب ناجــعة تســعى لتحـطيم النّــمط الإداري التقليدي كتــبنّي أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
- ضرورة تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفــير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة.

ويلخص جون شيروود John Sherwood أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

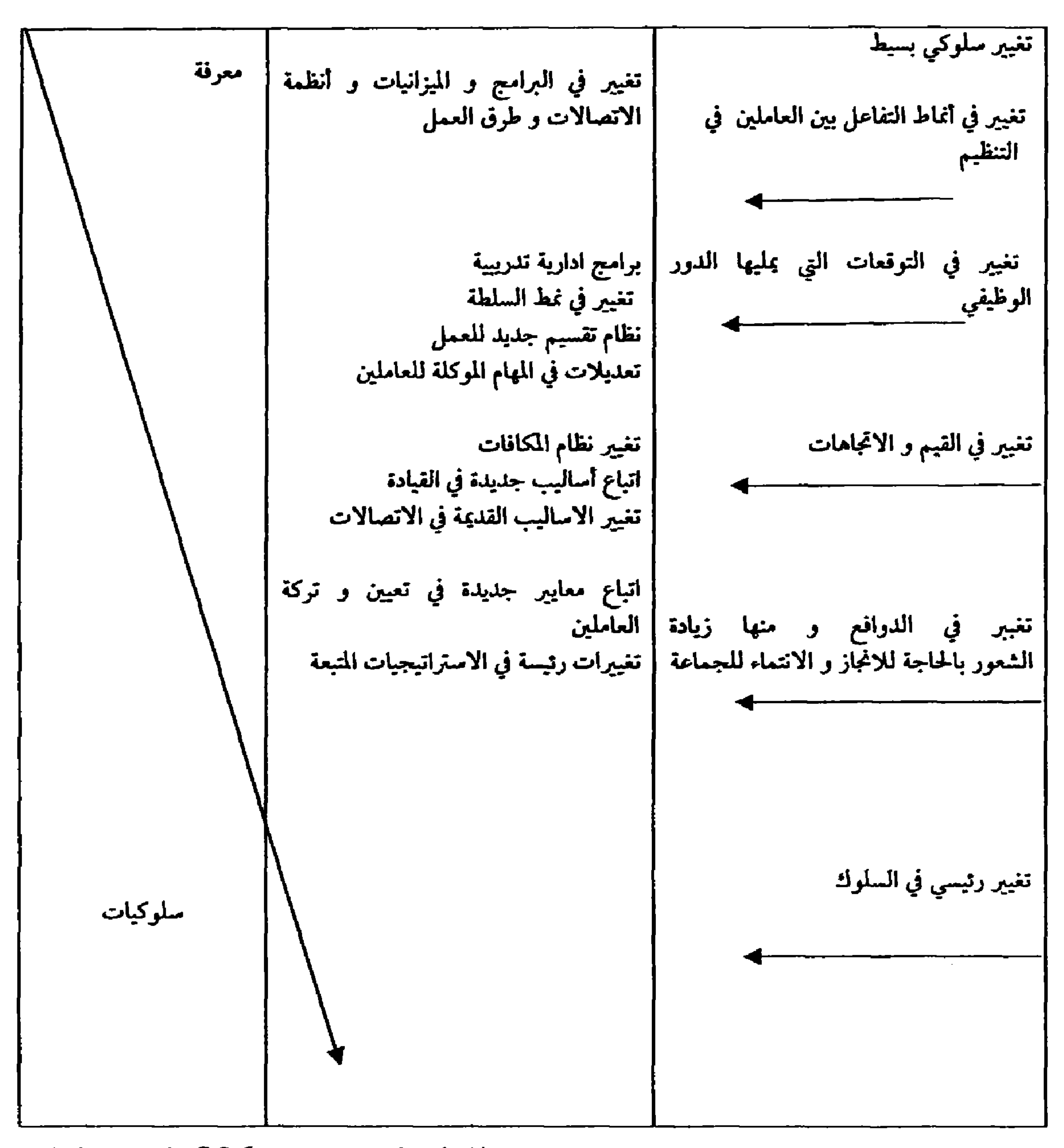
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي

يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على ايجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية و أهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، و تشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق. مما بزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبنيّ أساليب إدارية ديمقراطية في الاشراف، مثل الادارة بالاهداف Management by Objective بدل الادارة بالازمات Management by Crisis.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، و الاعتماد عليها كأساس للرّقابة الخارجية و مكملا لها

من كتاب السلوك التنظيمي ترجمة د. محمد قاسم القريوتي دار الشروق عمان الطبعة الرابعة 2003 ص325 - 356

شكل توضيحي لماهية التطوير التنظيمي من حيث الهدف منه و الاساليب المتبعة لتحقيقه و محتوى عملية التغيير شكل رقم (2)



المصدر: د. محمد قاسم القريوتي السّلوك التنظيمي ص326 الطبعة الثالثة دار الشروق- عمّان - 2003

استراتيجية التغيير:

الاستراتيجية عبارة عن رزْمة من الخطط والقراراتِ الفعّالة تستخدمها المنظمة عبْر فترات وجودها مستفيدة من التطور العلميّ من أجْل توْفير وسائل لحمايتها واستشراف المسْتقبل الذي تطمح لتحقيقه. وتمُرّ هذه العملية بمراحل أهمّها تغير الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية.

و يجب في البداية أنْ نُميّز بين استراتيجية التغيير، و التغيير الاستراتيجي فالمقصود باستراتيجية التغييرهو تبنّي تصوّر ذو أبعاد عميقة و اختيار ذو رؤيةvision واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف افاق المستقبل المرجو تحقيقه خلال عشرين عاما من الزّمان. ومنْ هنا فإنّها اختيار من بين خيارات و مسارات مُتعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضِر لتحقيق آمَال المُسْتقبل.

في حين أنّ التغيير الاستراتيجي ما هو الا تصّرفٌ Action وفعلٌ تنفيذي يتم على أوْسَع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة و عملها الأساسي و اتجاهها النشاطي في المستقبل، ويشكل يكاد يكون كليا و جذرياً

ويقدم شاين و بن Chin & Benne ثلاثة استراتيجيات للتغيير :

- الإستراتيجية العقلانية التجريبية : (empirical-rational) وتقوم على أن الأشخاص عقلانيون وسوف يقبلون بالتغيير إذا كان سينعكس عليهم بشكل إيجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم .
- إستراتيجية التثقيف الموجهة: (normative-reeducative) تستند على الجانب القيمي والثقافي للفرد حيث ترى أنه محرك رئيسي لا يقل أهمية عن الجانب الفكري .
- إستراتيجية القوة القسرية : (power-coercive) وترتكز على أن التغيير هو إذعان من هم أقل سلطة لمن هم أقوى سلطة .

و في كتابه قيادة التغيير الجذري قدّم جاري هامبل (jary Hambl) مفهوما جديدا للاستراتيجية " فوظيفة الإدارة العُليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات، بل بناء مؤسّسة ذات مناخ وثقافة خلاّقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل.

وليس مجرّد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ برّاقة. و من ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسْم سياسات استراتيجية و إلزام العاملين بها، و ذلك بدلاً من تهيْئة الأحوال المُناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم ويسلكون دروب التطوير و التغيير التي يرونهاَ. و يضيف: إنّ المديرين يقضون معظم وقتهم و هم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلا من العمل على خلق ثقافة ابتكاريّة تجعل استراتيجيات النموّ و التميز فعلاً داخليا و تلقائيا لا يقبل الاحتمالات أو الجدل. و لتحقيق ذلك يجب أنْ يصبح الإبداع إمكانية وقدوة عملية، داخل التنظيم المؤسّسي، ولن يحْدث مثل هذا الأمر إلاّ إذا أدرك- ليس كل مدير فقط- بل كل فرد من أفراد المؤسّسة الأمور المهمة التالية:

- أنّ التغيير الـجريء و الجذريّ حَتمية إدارية و أنّ التحـسّن المرحليّ والجزئيّ للوضــع القائم لنْ يجدي نفعًا.
- أنْ يناصر كل فرد في التنظيم التغيير و يدفعه إلى الأمام و يدْفعه بقوة.
- أنّ التغيير الجذري أو الجزئي يـجب أنْ يستند الى قواعد واضحة و ثابـتة يعرفها الصّغير و الكبير.

و يسْتند نجاح أي مؤسسة في إحداث التغيير سَواء كان هذا التغيير ناجحاً أم فاشلاً إلى عدد من الاستراتيجيات نذكر منهل ما يلي:

1- **استراتيجيّة التغيير المتدرّج:**

تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد إحْداثه مخطّطا له مسبقا، أو فرَضته ظروف طارئة، الا أنّ هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة و قدرات العاملين، و رغبة العاملين بالمشاركة و ثقافة المؤسّسة و التشجتع المستمرّ و عليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضَمان ونجاحِ استْراتيجية التغيير المُتدرّج وهْي:

- المُشاركة واسِعة النطاق، حيْث تكُون مُقاومة التغيير بها ضَعيفة كما أنّ ضرُورة التغيير ليْست مُلّحة.
- المشاركة المركزة، وهنا تكون الحاجة إلى التغيير مُلحة في حين تكون درجة

المقاومة ضعيفة.

- أسلوب الاقناع: يُطبّق هذا الأسلوب في حال كانت درجة المقاومة عالية و درجة الإلحاح مُنخفضة.
- أسلوب الإجبارأو الالزام: يعتمد هذا الأسلوب عندما يكون التغيير في المُنظمة ضرُورة مُلحّة، مع وُجود مقاومة عالية للتغيير. و في حال أنّ عملية الاقناع لا تجدي.

2- **استراتيجية التغييرالبنيوي:**

يَحْتاج تطبيق هذه الاستراتيجية الى كثير من الحذر والتروّي نظرا للنتائج السّلبية التّي يُمكن أنْ تترتّبَ عنْها كفِقدان بعض الموظفين لمناصبهم، فالتغيير البنيوي يسعى إلى إعادة تشكيل المنظمة بطريقة جديدة وتتبع هذه الاستراتيجة للأساليب التّالية من أجل تحقيق نجاحها.

- استراتيجية البرَاعة القيادية: يُعتمد هذا الأسلوب عندما تكون المُنظمة في مَأمن و مُقاومة التغيير ضعيفة، في هذه الحالة يتقدم أحد الرموز الذين يحظون بثقة الموظفين، بمشروعها التغييري مدعوما في ذلك ببعض العناصر المؤيدة وهذا يحتاج إلى تخطيط مُركزّ وشاملٍ.
- استراتيجية الاقناع: يعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات حين تحلّ أزمة داخل المنظمة و بمعرفة الموظفين بها مع ضعف مقاومة التغيير.و لتجاوز هذه المرحلة الحرجة تلجأ القيادة إلى أسلوب الاقناع و ذلك بطمأنة العاملين.
- استراتيجية الإلزام : في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الاقناع أو أسلوب المشاركة الموسّعة اذا كانت مُقاومة التغيير مُرتفعة مع غياب الأزمة داخل المُنظمة، في هذه الحالة يسْعى القائد إلى تنفيذ أسلوب الالزام في التغيير لعدم اتساع هامش الوقت لتبنّي أساليب أخرى، مع حرصه على غرس الثقة المتبادلة بين المُوظفين.
- الاستراتيجية الديكتاتورية: يستخدم هذا الأسلوب من أجل انقاذ مؤسّسة في طريقها إلى الاضمحلال، حيث تشتد المقاومة للتغييرو تخشى

القيادة زوال المنظمة، فتسارع إلى تطبيق هذا الأسلوب القاسي الذي لا يهتمّ بالجوانب المعنوية للعمّال لأنّ غريزة البقاء أقوى من الاهتمام بالمعنويات.

استراتيجيات التغيير البنيوي الشكل رقم (3)

درجة المقاومة

	مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	الديكتاتورية القسرية	البراعة الادارية
درجة	مشاركة واسعة الاقناع	أسلوب اقناعي
	الالحاح	منخفضة

المصدر: كيف نتعامل مع التغييرات المؤسسية لـ :دي اي هوسي مصدر سابق ص 20

المبحث الثالث

محلات ASDA

الخُطوات العمليـّة لإدارة التغيير و التطويرفي المنظمّات بحـْث مَيداني شركة ASDA نموذجا.

إنّ مجرّد الكلام النظريّ عن إدارة التغيير ومجالاته بدُون إثارته عَلى أرْض الواقع سيظلّ كالجسد بلا روح، لذا نسعى لتقصـّي بَعْض الشركات الناجحة بالمملكة المـتحدة و قد وقع اختيارنا على شركة أسـدا Asda بحكم أنها تمـثل نموذجا لإحْداث التغيير و التكيّف مع البيئة الجديدة و القدرة على المنافسة. و باتصالنا بأحد المسؤولين عن إحْدى فروع الشركة بمدينة بيرمنغهام قي شهر مارس 2010، طرحنا عليه بعض الأسئلة المُتعلقة بالكتاب وهي :

كيف استطاعت الشركة الصّمود مُنذ تأسيسها إلى هذا اليوم ؟

ما هي الاستراتيجيات التي اعتمدتها الـشركة من أجل ضَمان وُجـودِها و نجاحها في إطار بيئة تنافسيّة حادّة؟

وقد أفادني بأهمّ المعلومات عن الشركة مع إعطائي عنوان الموقع على الانترنت لإغناء الكتاب.

تأسّست متاجرأسدا المحدودة كشركة لبيع الألبان و مشتقاتها عام 1949 بمدينة ليدز Leeds الانجليزية، و كانت تجارتها مرتبطة بالمزارع كما كانت ترفع شعار Britain's Lowest Priced Supermarket و في سنة 1965 تبنت الشركة اسم أسدا Asdaعقب دمج سلسلة Asquithالمتكونة من ثلاث محلات و كلمة Asda هي اختصارللفظ Asquith وDairy. و في سنة 1980 قررت الشركة أن تتوسع من شمال انجلترا الى الجنوب حيث اشترت محلات Gateway بمبلغ 750 مليون جنيه و كان هذا التوسع فوق طاقتها و وجدت نفسها في ورطة كبرى بحيث يجب أن تبيع

منتوجات كثيرة و مختلفة و لتجاوز هذا المشكل اضطرت لجمع المال من المساهمين بين عامي 1991-1993 و قد تم احياؤها في ظل قيادة ارشي نورمان Archie Norman الذي اصبح نائبا بالبرلمان في حكومة الظل بحزب المحافظين و تولى قيادتها بنجاح فيما بين سنة 1996-1999 و كانت تمتلك 229 محلا، و في 26 يوليوز 1999 تم بيع أسدا الى شركة وول مارت Wal-Mart الامريكية العملاقة و بعد هذا التملك تمكنت الشركة من إنشاء أكبر محلات التجزئة بالمملكة المتحدة حيث أنشأت أوّل محلاتها بباتش وي Patchway قرْب مدينة بريستول، و يلاحظ هنا أنّ الشركة الجديدة لم تغير اسم المحل إلى وول مارت كما في باقي أنحاء العالم بل حافظت على نفس الاسم التجاري. و في آب\ اغسطس من عام 2000 وكأيّ شي جديد تعرضت الشركة في بدايتها الى الانتقادات بحكم منافستها للمحلات التجارية الصغرى و الاضرار بها الشيء الذي يؤدّي إلىَ إفلاسها لعدم قدْرتها على المنافسة إلا أن محلات أسْدا قد تحوّلت في وقت وجيز إلى أكثر المحلات شعبية خاصة بعد أن عملت بعض محلاتها بنظام الوقت المستمرّ لـ 24 ساعة. وهو نظامٌ مخالفٌ لِما اعتاد عليه الانجليز الذين تعوّدوا على إغلاق محلاّتهم السّاعة الخامسة و هذا يتيح فرصاً أكبرللمُوظفين للتبضع خلال آيام الأسْبوع بأريحيـة، كما أنه يُوفر لهم وقتاً أكبر للرّاحة خلال نهاية الأسبوع.

في شهر مارس آذار2009 حصلت محلات Tesco على حصة 30.4٪ من سوق البقالة البريطاني في حين حصلت محلات أسدا على حصة17.5٪ تلتها محلات ساينزبري Sainsbury's بحصة 16.1٪ ثم موريسون Morrisons بحصة 11.8٪ و هو ما يبينه الشكل التالي:

جدول رقم (1)

المحلات	انفاق المستهلك (£000s)	سوق الأسهم March 2009	+/- from March 2009
Tesco	6,453,370	30.4%	▲ 4.3%
Asda	3,411,938	17.5%	▲ 8.5%
Sainsbury's	3,239,500	16.1%	▲ 5.7%
Morrisons	2,327,583	11.8%	▲ 7.2%

المصدر:http://en.wikipedia.org/wiki/Asda

و يبلغ عدد الأفراد العاملين في محلّات أسْدا قرابة 150 ألف منهم90 ألفا يعملون بنظام الدّوام الجزئي و 60 ألفا يعملون بنظام الدوام الكامل. و تتميّز هذه الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه النوادي الرياضية فقد قامت برعاية العديد من النوادي الرّياضية لكرة القدم والرقبي ونوادي الكريكت للأطفال أمّا بالنسبة لاهتماماتها المباشرة بها كشركة فيمكن تقسيمها إلى اهتمامات بيئية واهتمامات صحية و اهتمامَات مُباشرة بالزبائن.

1- الاهتمامات البيئية:

إعادة تدْوير المخلفات كأداة لحماية البيئة:

إنّ إعادة تدوير المخلفات تلعب دوراً مهماً في حماية البيئة والحفاظ عليها وذلك بتقليل الاستهلاك من خلال اطالة عمر المنتوج كما أنها توفر الطاقة و ذلك بالتقليل من العمليات الانتاجية و حماية البيئة من المواد الضارّة و السامّة الناتجة عن الصّناعات الاستخراجية والتحويلية.

ولقد جعلت شركة أسدا Asda لنفسِها اهتمامات ومَسْؤوليّات كما لمتاجر التجزئة الكبرى الأخرى، بحيْث أنها التزمت التزاما راسخا بتشجيع الزبائن للانتقال إلى أكياس قابلة لإعادة الاستخدام Recycling ففي نهاية عام 2008 قامت الشركة

بإزالة 47.000 طن من فائض التعبئة والتغليف، وهو ما يُعادل من حافلات لندن أكثر من 6.700 في الوزن وبداية من عام 2010 تخلت اسدا Asda نهائيا عن الاكياس البلاستيكية المضرة بالبيئة .

خفض انبعاث الكربون

يختلف هذا الغازعن باقي الغازات في عدم وجود رائحة له أو لون أو حتى طعم.. كما أنّه لايسبّب أي تهيجات للجلد. ومع ذلك فإنّ امتصاص خلايا الدمّ الحمراء له يكون أسرع من امتصاصها للأكسجين.. فإذا كانت هناك كميّة كبيرة منه منتشرة في الهواء فالجسم يسارع إلى إحلالها بدلاً من الأكسجين وهذا يسبب تلف للأنسجة ووفاة الإنسان في بعض الحالات وقد أعلنت شركة وول مارت أنّها سوف تتخلص من عشرين مليون طن متري من الكربون من منتجاتها من الان و حتى نهاية 2015

التخلّص من الأكياس البلاستيكية بشكل نهائي:

لقد جعلت شركة أسدا Asda لنفسها اهتمامات و مسؤوليات كما لمتاجر التجزئة الكبرى، بحيث أنها التزمت التزاما راسخا بتشجيع الزبائن للانتقال الى أكياس قابلة لإعادة الاستخدام و ذلك بداية من عام 2010. وبالتالي تكون قد أنهت مرحلة حذر منها علماء البيئة، حيث أكد العلماء أنّ النايلون بصورة عامة هو عبارة عن جزئيات طويلة ومتكررة ومتّصلة مع بعضها بحيث يكون تحللها صعبًا وغير ممكن، إلى جانب أنها تعتبر كتلة غير قادرة على التحلل، فهي عبارة عن مادة كيمائية ميتة موجودة في هذه الخيوط وهذه المادة هي بالذات التي تؤثر كثيراً من ناحية الأضرار الكيميائية التّي تنتج منها وتستمر بين مائة سنة الى مائتين.

2- الاهتمامات الصحية

ان من أهداف شركة أسدا الترويج للغذاء الصحي. فنتيجة للثقافة الخاطئة في تناول الوجبات الغذائية تقدمت الجهات الصحية المسؤولة بتحذيرات تفيد أن عدد التلاميذ المصابين بالسّمنة Obesity قد ارتفع بشكل يدعو للقلق بالمملكة المتحدة و قد قامت الشركات الكبرى و من بينها أسدا الى ترويج أنواع من الأغذية الصحية و

ذلك بتقليص كمية الدهون و السّكريات. فنجد على سبيل المثال مشتقات الحليب قليلة الدّسم و أنواع من الأجبان التي تحتوي على نسبة قليلة من الدّهون كما تروج لبعض انواع من العصائر الخالية من السُكر كما سعت الى ترويج نوع من الايس كريم صالح لمرضى السكري..

3- اهتمامات مباشرة بالزبائن: و يمكن تقسيمها الى أربعة أقسام

دعْم خَدمات تطوعية:

تسْعى سِلسلة مَحلات أسدا إلى كسب المزيد من الحرفاء و ذلك بوضْع تسهيلات للتبضّع بالنسبة لغير القادرين على التسوّق (لأسباب صحية أو لضيق الوقت..) بانفسهم من المحل وذلك بايصال المقتنيات إلى منازلهم مجاناً بعد طلبها عن طريق الانترنت شرط أنْ تبلغ القيمة الشرائية خمسون جنيها استرلينيا.

توفير المنتوجات الغذائية للأقليات

كما هو معلوم فانّ الاقليات بالمملكة المتحدة يربو عددها عن الأربع ملايين أغلبهم من الآسيويين (هنود- باكستانيون- بنغاليون - شرق أوروبا- صينيون ..) يعيشون في المدن الكبرى كالعاصمة لندن و بيرمنغهام و مانشستر و ليستر و قد استغلت محلات التجزئة الكبيرة و من بينها أسدا تواجد هذه الجالية لتقدم لها ما يتعلق بثقافتها الاستهلاكية فنجد داخل المحلّ جناحا خاصا يعرض المنتوجات الآسيوية كالأرز نوع بسْمتي، و التوابل المتنوعة والزيوت..و بهذه الطريقة تكون اسدا قد وفرت نمطا استهلاكيا جديدا لم يكن معهودا من قبل وكسبت شريحة جديدة داخل النسيج الاجتماعي البريطاني ذات قدرة استهلاكية عالية.

الاعتناء بذوي الحاجات الخاصة و التسهيلات:

توفر أسدا لذوي الاحتياجات الخاصة داخل المحل دراجات كهربائية خاصة بالتسوق مما يسهّل عملية التبضع لجميع الحرفاء بشكل مرن كما تتوفركنف خاصة بالمعاقين وأخرى خاصة بالاناث و أخرى بالذكور و اماكن لاستبدال حفاظات الرضع.

إنّ توفير هذه التسهيلات داخل المحل بالاضافة الى وجود مقهى و فضاء ترفيهي للأطفال يضفي شعورا بالرّاحة لدى المتبضعين مما يجعلهم زبائن أوفياء لهذه المحلات، بالاضافة الى ذلك فانها تمـنح بطاقات ائتمان لحرفائها للتبضع من نفس المحلّ مع تسْديد شهريّ للمقتنيات. كما توفر أيضا حواسيب خاصة باستخراج الصور الرقمية.

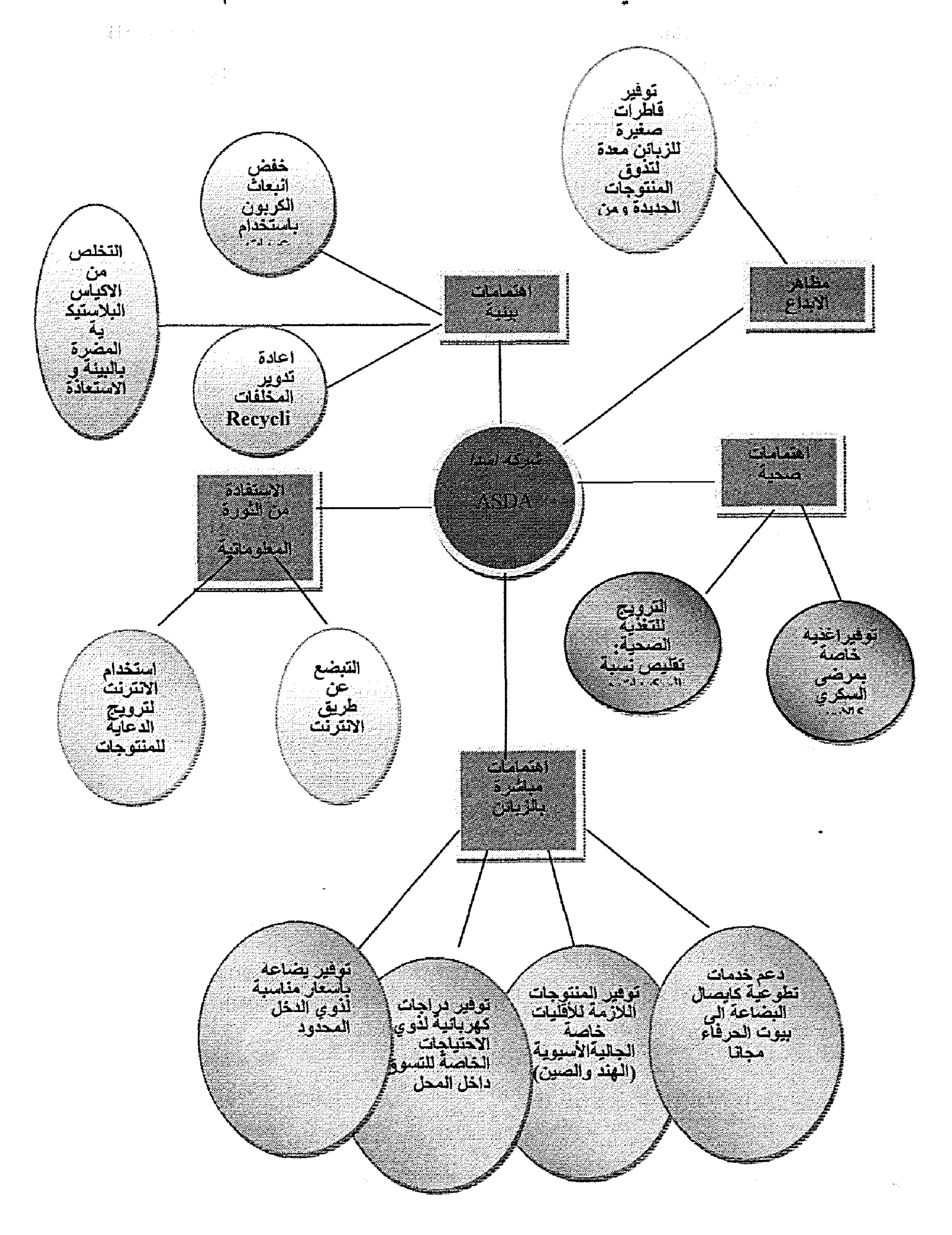
توفير بضاعة بأسعارمناسبة لذوي الدخل المحدود:

إنّ منْ استراتيجيات هذه الشركة هوكسْبها لأكبر عددٍ مُمْكن من الزبائن بحيث أنّها تُوفر بعض الموادّ الاستهلاكية بأسْعار مُناسبة مَع الحفاظ على الجوْدة و قد لاحظت أنّ أغلب مُسْتهلكي هذه البضاعة هُم: الطّـبقة الشعبيّة من البريطانيين و مهاجريّ أوروبا الشرقية وبعض الأقليّات الآسيوية.

بالاضافة إلى هذه المعطيات فقد استْفادت الشركات الكبرى من الثورة المعلوماتية بحيْث وظّفت عمليّة التسوّق عبر الانترنت لحرفائها، و ذلك بوضْع تشكيلة منتجاتها وأسمائها وصُورها، ومنافذ توزيعها والتسْهيلات والعروض، مما يُـوفر الوقت للذين يجدون صعوبة في التبضّع، كما يمكنّهم الموقع من التعرّف على كلّ البضائع و أسْعارها ومُقارنتها بالمَحلاّت الأخرى.

كما نلْحظ بعض مظاهر الإبداع تتجلىّ في كسب الزبائن بشتّى الطرُق، فهي تعمل على إرضائهم الى درجة أنّها وفرت قاطرات صغيرة ثابتة يرتادها المُتسوّقون منْ أجْل تذوّق المنتوجات الجديدة مجاناً (في بعض المحلات و في أوقات معينة) وبعد هذه العملية ينتقي المسؤولون المنتوج المُحبّب للزبائن ليدخل مجـال التصْنيع والترويج، وهذه الطريقة الذكية تجنّبهم تصْنيع منتوجات قد لا يرغب بها أغلب الزبائن، وبالتالي تُجنبهم الخَسائر.

الاهتمامات التي توفرها محلات أسدا Asda الشكل رقم (4)



الهوامش

1. د. محسن أحمد الخضيري ادارة التغيير مرجع سابق ص9 – 10
2. موسى زكي الايوبي الابداع الاداري و ادارة التغيير في المؤسسات العامة العربية عمّان المنظمة العربية للعلوم الادارية 1986ص 100– 103
3. عبسي المسعودي عن مقالة بعنوان الدوران الوظيفي للقوى العاملة الوطنية من موقع http://www.oman0.net/forum
4. 2) Stephen P. Robbins Organization Theory: The Structure and Design of Organizations (Englewood Cliffs, N, J.Prentice- Hall, Inc (1983).pp.269-272
5. د محمد بن يوسف النمران ادارة التغيير مصدر سابق ص: 98–99
6. دانا جاينس روبنسون– جيمس روبنسون التغيير ادوات تحويل الافكار الى نتائج تعريب اصدارات بميلك الاشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق الناشرمركز الخبرات المهنية للادارة– بميلك القاهرة 2009
7. 1) John Sherwood "An introduction to organization development" In Robert T. Golebiewski and William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1,New York: Marcel Dekker, Inc 1978 p.206
8. د.محسن أحمد الخضيري ادارة التغيير مرجع سابق ص139.
9. 2) Robert Chin and Kenneth Benne, General Strategies for Effecting Changes in Human Systems,in Tomorrow's Organization: Challentes and Strategies , edited by jony S.Jun and William B.Storm(1973), (Glenview,Ill.:scott, Foresman and Co.,pp.310-330.
10. جاري هامبل، قيادة التغيير الجذري، مجلة خلاصات، شركة شعاع، القاهرة العدد 187 سنة 2000 ص 1
11. دي اي هوسي كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية (بالتصرف) مرجع سابق ص (17–16)
12. دي اي هوسي كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية (بالتصرف) مرجع سابق ص (17–16)

الفصل الرابع
مراحل التغيير

المبحث الاول

مقدمة

إنّ عملية التغيير عمليّة معقدة تسْعى إلى تحْسين بيئة العمل داخل المنظمة، ولا بد أنْ تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض اربع نماذج تقدم صورا مختلفة لمراحل التغيير هما نموذج عالم النفس الاجتماعي كيرت لوين Kurt Lewin الذي عرف باهتمامه الكبيرفي حل المشاكل الاجتماعية.

والنـــموذج الثاني الذي قدمـــه كـــل من دين أندرسون Dean Anderson و لينـدا أكرمان أندرسون Linda S.Ackerman Anderson.

و النموذج الثالث و قدمه ايفانسوفيتش Ivancevich

والنموذج الرابع للأمريكي جون كوتر John p. Kotter

1- **نموذج كيرت لوين:** Kurt & Lewin

قسم كيرت لوين عملية التغيير الى ثلاث مراحل:

أ– مرحلة التهيئة و إذابة الجليد Unfreezing Stage

يرى كيرت لوين من خلال الدراسات الميدانية ان المنظمات التي استطاعت ان تصمد وتتفوق و تحقق التغيير المطلوب قد اخذت الوقت الكافي من اجل احداث التغيير الفاعل و لم تتبع سياسة حرق المراحل لان ذلك يؤدي الى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية.

فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغييربالنسبة لهم سهلة فهم يخشون للفاجات و حالات الفشل و لذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغييرتساهم في تخفيف موجة المقاومة و هو المقصود باذابة الجليد، وْ تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد و الغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و

السلوكات الحالية للفرد بما يسمح بايجاد شعور بالحاجة لشئ جديد، فقبل تعلم أفكار و اتجاهات و ممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية، و مما يسهل و يساعد على إذابة الجليد- اختفاء السلوك الحالي- الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الاداء و الانتاجية وانخفاض الأرباح.. و الاعتراف بوجود مشكلة ما، والادراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة .

إنّ إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبيّة على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان المُوظفين الذين سيقتنعون حتما بضرورة التغيير.و عندما يصبح التغييرهوالهاجس الأكبربعد أن بيّنت التقارير تخلف مؤسّستهم عن منافسيهم و فقدانها لناموس النموّ والتطورو سيصبح السؤال المؤرّق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين وماهي المقترحات البناءة الكفيلة بسدّ الثغرات التّي بدأت في نخْر المؤسّسة. كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجدية أكبر في إنقاذ مؤسستهم وذلك بتبنّي منْهج جديد و وضع خططٍ مناسبة من أجل تحسين الأداء.

ب- مرحلة التغيير Changing Process

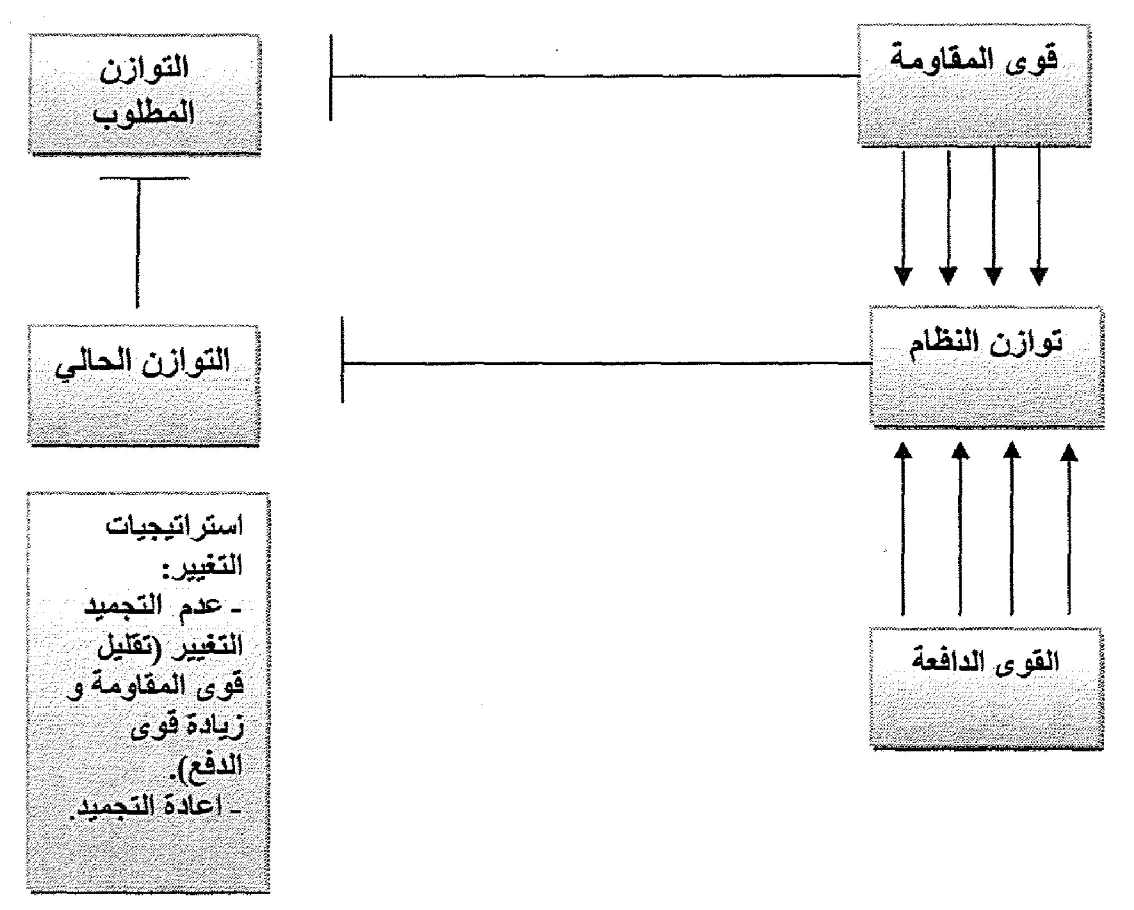
بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة الى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهَجهِ الاصلاحي، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمسّ التغييرات صلاحيات الموظفين و مسؤولياتهم، أوتهدف الى بثّ قيم جديدة أو تبنيّ تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

جـ- مرحلة التثبيت و التدعيم Refreezing

تسعى المنظمة الى الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق انشاء لجنة رصد ومتابعة تقيم نتائج عملية التغيير. ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية وثقافة وإبداعا داخل المؤسسة و لذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة و الاقتراحات المتصلة بالتغيير، و تعزيز دور المساهمين فيه، و ذلك بتدريبهم

ومنحهم العلاوات. ولن تكون الأمورعلى المستوى التطبيقي بسهولة بمكان حيث ستجابه الكثير من الحيثيات بأمور غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير. و لذا وجب التعامل معها بعقلانية و تريث.

نموذج لوين ذي الخطوات الثلاث (نموذج ميدان العمل) الشكل رقم (5)



المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون تعريب د. حسني محمود حسن، ادارة أنشطة الابتكار والتغييردليلانتقاديللمنظمات.الرياض دار المريخ للنشر2004م ص 259

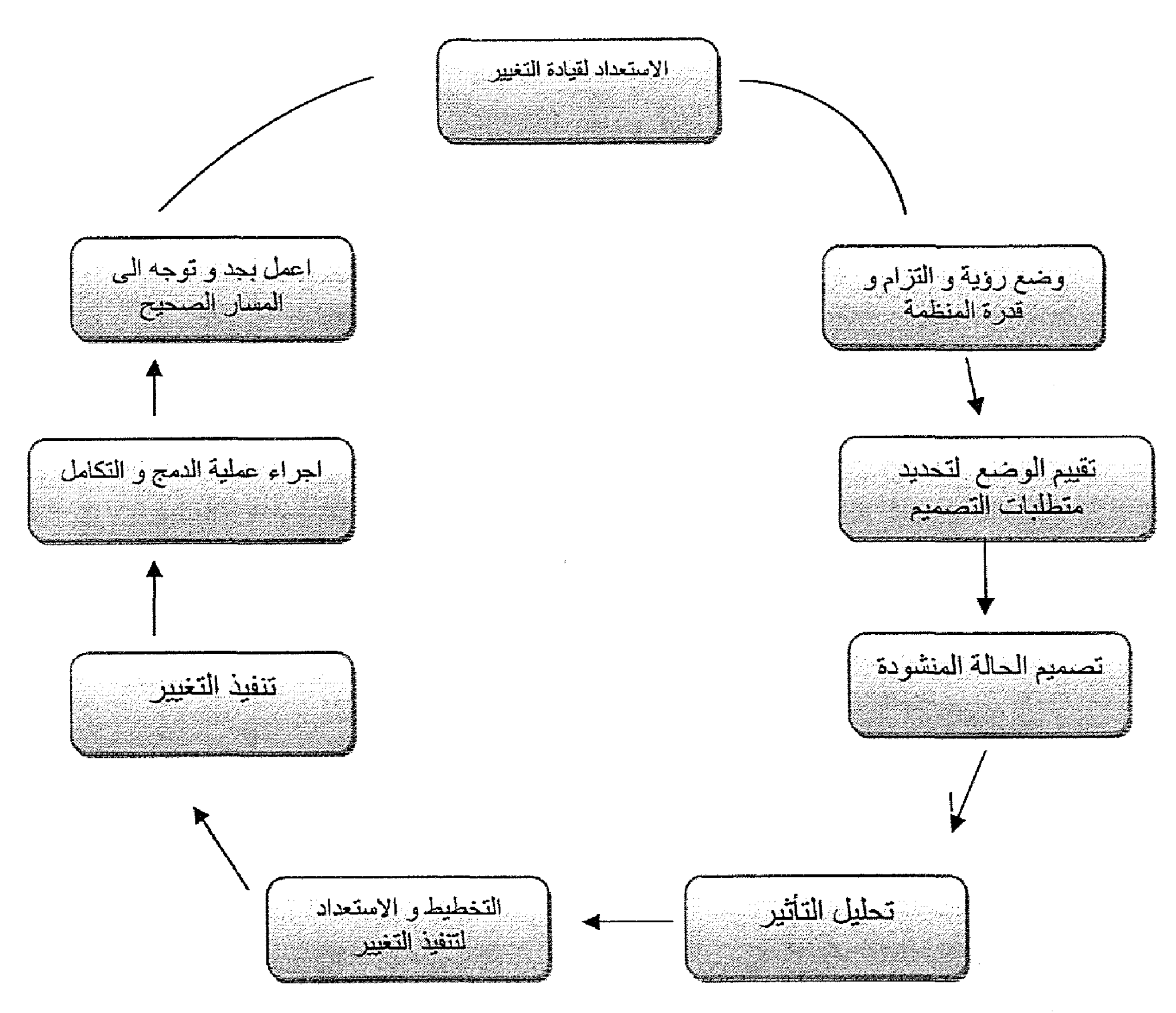
2- **نمُوذج دين أندرسون** Dean Anderson **و ليندا أكرمان أندرسون** Linda S.Ackerman Anderson

يرى كلّ من دين اندرسون و ليندا أكرمان أنّ عملية التحوّل تتأسس على فهْم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات و الاستراتيجيات من طرف القيادة التيّ يتعين عليها توسيع فهمها و بصيرتها (Insight) حول ماهية متطلبات

صياغة التغيير.

"دعْنا ننتقل من نهجهم القديم و نقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أنْ يغيّروا اعتقاداتهم حول الأفراد و المنظمات وأنْ يغيروا أنفسهم أيضًا. يجب عليهم أنْ يلحظوا التحوّلات من خلال عدسات عقولهم من أجل أنْ يروا الدّيناميات الفعلية للتحول وأنْ يغيروا أسلوب و سلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير و هذا يعني أنّ القياديــين أنفسهم يــجب عليهم أنْ يتــغيروا من أجل أن يقودوا الــتحولات بنجاح داخــل منظماتهم".

المراحل التسعة للتغيير نموذج لقيادة عملية تحول واعية الشكل رقم (6)



Beyond change management page 169

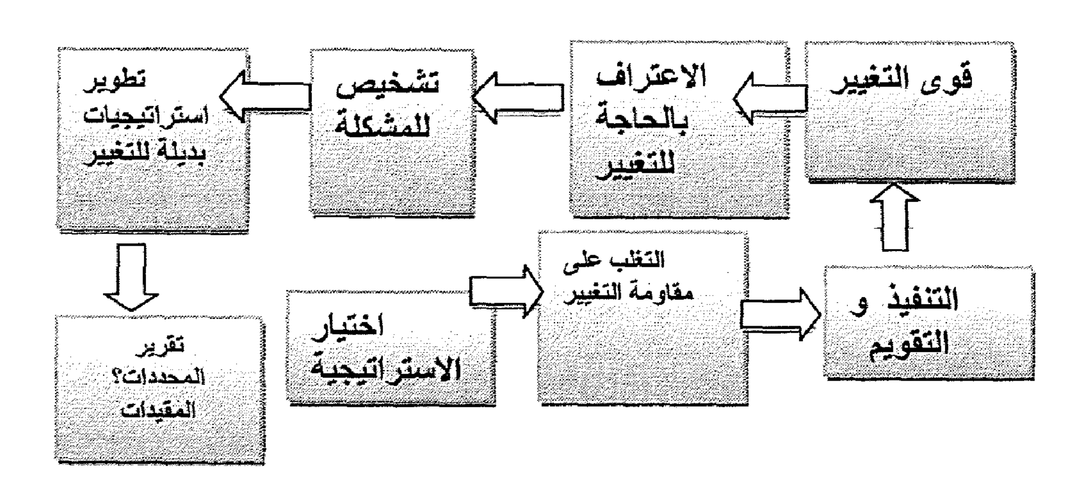
هذا النموذج عبارة عن خريطة طريق تُبين من أين يجب أن ننطلق و الى أين يجب أنْ نصل. فالمراحل التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان و الزمان المطلوب داخل المنظمة من أجْل إنجاحها. و يرى الكاتبان و هما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المـجال أن هذا النمـوذج مصمم لـكلّ أنواع التغيير و مهْما كـان حـجم التغـيير و قوّتـه.

3- **نموذج ايفانسوفيتش** Ivancevich **في إدارة التغيير:**

يرى ايفانسوفيتش أنّ عملية التغيير تخْضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (7)

مراحل عملية التغيير



Gibson et al, Organization p. 556

تعليق على الشكل رقم (7)

1. قوى التغيير

2. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تعطي الاحصاءات و التقاريرالـواردة على المنـظمة صورة تقريبية لوضعها ومن خلالها تُتخذ إجراءات الاصلاح و التغيير و هذه التقاريرتشمل معطيات حول الميزانيات المالية ومعدلات الاداء و انخفاض الأرباح وهبوط مؤشر المبيعات بالاضافة الى انهيار معنويات الموظفين..

3. تشخيص المشكلة: إنّ مهمة التشخيص هيَ تحديد الاشكالية القائمة قبل اتخاذ أيّ قرارفبناء على هذا التشخيص تتحدد الاهداف المطلوبة و من ثم احداث تعديلات على توجهات التغييرو تقييم نتائجه.

4. تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير: هنا تُقدم المنظمة تقريرًا تنتقي فيه النقاط المُرجّح تبنيها من أجل تحقيق نتائج إيجابية. وتدور حوْل استراتيجـــيات ثلاث وهي:

تغيير البناء التنظيمي: يقع التغييرهنا على مُستوى البناء التنظيمي الأساسيّ، وأشكال العمل و العلاقات بين السلطات..و يعرفها صاحب المفهوم مايكل هامرMichael Hammer بأنها " عملية التفكير بشكل جذريّ و إعادة تصميم العمليات في مجال أعمال مُعينة، بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية و الهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة".

تغيير سلوكيات الموظفين: تستخدم الإدارة عدّة أساليب من أجل النهوض بكفاءة الموظفين و الرّفع من معارفهم، من بين ذلك إعادة توجيه العنصر البشري بأن يعدّل الموظفون من معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وإتجاهاتهم (مواقفهم) في مجالات معينة، إذا ما أرادت مؤسسة الإتصالات تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية ومتغيّرة.

التغييرالتقني: و ذلك باعتماد تكنولوجيا متقدمة تستخدم آليات حديثة إضافة إلى تطوير أساليب الانتاج و عرض عينات مبتكرة من المتوج، مما يوفر عروضا متجددة للزبائن تشجعهم على الاستهلاك و التردّد باستمرار على المعروضات لمعرفة

الأشياء الجديدة فالتغيير التقني و التحديث أصبح مطلبا رئيسا لضمان استمرارية المنافسة.

5. تقرير المحددات.

6. اختيار الاستراتيجية المناسبة: لا بد للمنظمة ان تكون على استعداد لمقاومة التغيير و متهيأة لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها وتوقيا لذلك عليها ان تقف على أسباب المقاومة وايجاد الحلول لها و وضع استراتيجيات جديدة لامتصاصها و هذا سيكون موضوعنا في المبحث الثاني.

7. التغلب على مقاومة التغيير: و هي الطريقة التي ستنتهجها الادارة لتخفيف المقاومة و التي ستكون موضع بحثنا في المبحث الثاني.

8. التنفيذ و التقويم: هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان:

- أ- التوقيت
- ب- النطاق

التوقيت: هو مَعْرفة الزّمن الذي سيحْدث فيه التّغيير، و هو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دوْرة عمل المنظمة و الأعمال الأوّلية التي سبقت التغيير،فالتغيير يجب أن يرْفع من مستوى ُطموح العمال و يكيفهم مع الآليات الجديدة لا أن يعارض روتينهم اليومي و يفضّل أنْ ينفذ في حالة راحة الموظفين أمّا إذا كان خيار التغييريتوقف عليه بقاء المنظمة فلا خيار أمامها إلاّ التنفيذ.

النطاق: قد يَطال تنفيذ التغييركل مفاصِل المنظّمة ويتمّ تعميمه بوتيرة مُتسارعة كما يُمكن أنْ يمرّ عبْر مراحل و من إدارة إلى أخرى.

4- **نموذج جون كوتر:** Kotter (John)

جُون كُوتر أستاذ في كلية هارْفارد لإدارة الأعمال و مُتخصّص في مَجال القيادة في الأعْمال

يَرى ْأنّ إدارة التغيير أمْر مُهم ففي غياب الإدارة الرّشيدة قد تخرج عملية تحويل و تغيير العمل عن السّيطرة و هذا أمر لا يُحمد ُعقباه. و مع ذلك فإنّ قيادة

التغييرتعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسّسات. فالقيادة وحدها هي التيّ تستطيع أنْ تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة. و القادة فقط هُم الذين يسْتطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال و إجراءات لتغيير السّلوك بأيّ طريقة من الطرق. و القيادة وحْدها هي التيّ يتسنّى لَها تثبيت التغيير: بغرْسه وترْسيخه في الثقافة الأساسيّة للمنظمةْ

يرى كُوترضرورة الالتزام بهذا التسلسل و عدَمِ الإخلال به لأنّ نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التّي تسبقها فلو تأملنا في المراحل (1-4) سنجدها تعمل على تقسيم العمل الآني في حين تمثل المراحل (5-7) تقديم المُمارسات الجديدة أمّا المَرْحلة الثامنة والأخيرة فتعمل على ترْسيخ و تثبيت هذه التغيرات في ثقافة المؤسّسة. و المَراحل الثمانية للتغيير تتطلب فريقا مُتماسكا من القادة و ليس فردًا واحدًا، كما يشترط في هذا الفريق أنْ يكون مكوّنا من أفرادٍ منْسجمين ذوي ُسْمعة.

الخطوة الاولى

1. إيجاد شعوربأنّ التّغيير ضرورة ملحّة:Establishing a sense of Urgencyيرى كُوتر أنّ على قائد المؤسّسة أن ينجح في خلق الشعور و الاجواء التي تؤدي للتغييرلأنه ُيعزّز من المصداقيّة و الثقة لدَى العاملين و هو الوسيلة المتاحة لإنجاز أيّ مشروع جَديد وقد عدد كوتر تِسْعة عوامل تحقق الرّضا عنِ الوضعِ الرّاهن داخل المُنظمة و التّي يجب أنْ نَعْمل على التخلّص منها وهي :
2. خَلْق الأزمة: لا يرى الموظفون أي تهديد لمصالحهم داخل المؤسسة ما دام عناصر الخطر لم تتوفركالاستغناء عن الموظّفين أو وجود خسائر مادية وبالتالي ففرص إقناعهم بالتغيير تبقى ضعيفة و من ثم يلجأ القائد إلى افتعال أزمة رغم ما يخلفه هذا القرار منْ خسائرإلا أنّه ضروري لشدّ الأحزمة و تجديد روح العمل.
3. التخلص من الشعارات الكاذبة: إنّ مظاهر الترف داخل غرف المؤسّسة لا تعبّر في الحقيقة عن نجاحها. فتوفر طاولة تقليديّة من الخشب النفيس بطول ثلاثين قدَماً بالإضافة إلى السّتائرالثمينة و الديكورات الجميلة و تركيبة الرّخام و

استخدام الخشب الجيّد و البُسط الرّاقية وتعليق اللّوحات الزيتيّة بكـثافة، كلّها تبعث برسالةٍ واضحةٍ تُعبّر عنْ جلالةِ الوضـعِ

تقول: نحن الأغنياء، نحن الرابحون، نحن نقوم بالعَمل الصّحيح بالتأكيد: فما علينا الا أنْ نستريح ونجلس على الغداء. فهذه العقلية حسْب رأي كوتر عقلية هدّامة فهي ترفع شعارات بعـيدة عن روح التغـيـيرو الابداع ولا تـساهم في بناء مؤسّسة قوية تطمح إلى مستقبل واعدٍ.

4. تقديم معاييرخاطئة عن واقع المؤسسة: إنّ وضْع إحْصاءات تشير الى أرْباح بنسب معينة داخل المؤسسة عن العام المنصرم لا تعطي صورة حقيقية عن تقدم المؤسّسة، لأنّ التقدم الحقيقي يقاس بالمقابل بارتفاع كلفة الانتاج و التعرّف على أرباح المؤسّسات المنافسة.

5. التركيز على أهداف وظيفية محْدودة من طرف الهياكل التنظيمية: على المديرأن يُشرك كل الاعضاء الفاعلة، و يُحمّلها مسؤولية ما تؤول اليه المنظمة لا أن يقتصر على قسم دون آخر.

6. تزْويد المُنظمة بأنظمة قياس داخلية دقيقة: تيُسّر على العاملين الوصول إلى أهدافهم المرسومة، و التّي يجب أنْ تُقاس نتائجها بناء على معاييرالمقارنة مع المنظمات الأخرى، ومعدّلات نموّ السوق و تكاليف الوقت المُستهلك في تحقيقها و العائد على الاستثمار دون تجْريدها من العوامِل الخارجية.

7. عدم توفّر أنباء عن الأداء الخارجي: يجب أن يتمتّع المُديربخصائص نفسيّة مميّزة فيستمع إلى العملاء غير الرّاضين و المورّدين الفاشلين و حملة الأسهم المحبطين.

8. عدم الاكتراث بالناصحين الأمينين: بعض المُوظفين لهم اهتمام خاصّ بصدى أداء المُؤسّسة لدى عُملائها وحامِلي أسْهمها وموردبها يجب التعامل معهم بقسوة، وذلك بإقصائهم من مهامّهم.

9. عدم الإصغاء للاخبار السّيئة: المُدير يُذعن لعادة البشرفى عدم سَماعِ ما لانريد أنْ نسْمعه، وأصْل تزويد العاملين بالمعْلومات عن الفرص المُهدرة حتّى لا يعودوا يستطيعون الجُلوس أو السّكوت أو صمّ الآذان.

10. حديث الإدارة عن الانجازات الخارقة والأخبار السّعيدة: المديرون يُفضّلون الحديث عمّا حققوه من نجاح، حتى وإن كان نجاحا محدودا، ولمرّة واحدة توقفْ عن نشر الأخبار السّعيدة، ما لم تكن ناتجة عن عمليّة التغيير المُستمّر ويجب أنْ نتوقف الآن.

الخطوة الثانية :

بنـاء تحـالف لقيـادة مسـاعي التغـيير Creating the Guiding Coalitionالتحوّلات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسئولين . ومع ذلك ،لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من النـاس، ويذلل كل العقبات ، ويحقق إنتصارات في الأجل القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة الشركة بمفرده. فالخطوات الثمان في عمليّة التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغييرو توجيهه في مراحله المختلفة .

وأهمّ السّمات التي تتحلّى بها هذه التحالفات من أجل القيام بعملية التغيير هي:

إشراك أفراد منسجمين: وغالبا ما تجمع بين المديرين الكبارالذين يمتلكون القدرة على إحداث التغيير و الموظّفين الذين تتوفّر لديهم الخبرة و المصداقيّة و مُديريّ خُطوط الانتاج الذين لديهم السلطة لوقف كل ما لا يرغبون فيه . إنّ هذا التحالف الاستراتيجي بين هذه القوى سيمنحها التأييد الكافي للقيام بعملية التغيير

توفر جانب من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف: يعتبر نقصان الثقة أمرا اعتياديا داخل المؤسسة بحكم التنافس الشديد بين أقسام العمل من أجل الحصول على الموارد إلاّ أنّ هذا لا يمنع في المقابل وجود ثقة متبادلة بين تحالف من الأفراد يُحتّمها عليهم وحدة الهدف والمقصد.

الاشتراك في الهدف: إنّ الأفراد المُنسجمين تحدوهم الرّغبة في النهوض بالمؤسّسة و أدائها وقد وفّر لهم مناخ الثقة المتبادل الجو المناسب لبناء هدف مشترك وهو السّعى للوصول الى درجة عالية من التفوق و الارتقاء في مجالهم العمليّ. وهكذا فكلّما كانت اللُحمة قويّة بين المجموعة المنسجمة كانت الدفعة للتغيير أكثر كفاءة و

فاعلية.و في هذا الصّدد يقول كوتر لأنّ إجراء تغييرضخم أمر يصعب جدّا تحقيقه و يحتاج إلى قوّة هائلة لمتابعة العمليّة. فلا يمكن قط ّأن يقوم أيّ فرْد بمفرده حتىّ لوْ كان ذا منصب عال كالمدير. و إنما يتحقق ذلك بوضع الرؤية الصحيحة و توصيلها لاكبر قدر من الافرادو و العمل على ازالة جميع العقبات الاساسية، و تحقيق مكاسب قريبة المدى، و قيادة و إدارة العشرات من برامج التغير و تثبيت و ترسيخ وجهات النظر و الطرق الجديدة في ثقافة المؤسسة، و تعتبر لِجان العمل الضعيفة على الجانب الآخر، أسْوأ و أضلّ سبيلا، فدائما ما تكون هناك حاجة إلى تحالف قوي تحالف من تشكيل صحيح، و مسْتوى مُناسب ِمن الثقة المتبادلة، و هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه، و القيام ببناء هذا الفريق يعد دائما جزءا حيويا في المراحل الأولية لأي جهد مبذول لإعادة هيكلة أو إعادة هندسة العمليّات أو استخدام مجموعة من الاستراتيجيات

الخطوة الثالثة :

وضع رؤية واستراتيجية Developing a vision and Strategy
الرّؤية أمر مهم لأيّ عملية تغيير لأسباب ثلاثة :

أولا :توضح الاتجاه : فاذا لم تكن تعرف فى أي اتجاه تسير، فسوْف تجد نفسك فى مكان آخر، وغالباً لا يتفق الناس على اتجاه التغيير، ويعتريهم لبس بشأن ما يحدث، أو يتساءلون عما اذا كانت التغييرات ضرُورية أم لا، والرّؤية تقول للناس : "هذا هوالطريق الذى يقودنا إليه التغيير . "

ثانياً : الرّؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضّرورة فى مصلحتهم فى الأجل القصير، والتغيير عادّة ما يخرج الناس من مناطق الرّاحه والدّعه ومن أيام العسل : لأنّه يتطلّب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة، وتبين الرّؤية الجيدة للنّاس المستقبل الافضل الذى عليهم ان يضحوا من أجله اليوم

ثالثاً : الرؤية تساعد على التنسيق : كل واحد يعرف إلى أين تتجه الشركة ويقوم بعمله دون أن يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى المدير، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه ..

الخطوة الرابعة :

توصيل رؤية التغير Communicate the Change Visionإنّ الاتصال سلاح ذو حدين فتارة يكون فعالا وبالتالي له القدرة على توحيد تصوّرات الأفراد داخل المنظمة وطورا يكون ضعيفا قاتلا لروح الحماسة وبالتالي يكون سببا في إفشال عملية التغييرو لتفادي هذا الفشل وضع كوتر سبعة مبادئ تكافح هذه الأخطاء:

1. استعمال العبارات البسيطة و الواضحة للتعـبير عن الرّؤى وتجنّب الألفاظِ الغامضةِ أوْ المُعقدة.
2. استخدام اللّغة المعبّرة لتسهيلِ عمليّة التواصل بين الموظّفين.
3. أكثِر من وسائـل توزيع البيانات: كـأنْ تُوزّع في الاجتماعات الكبــيرة و المحادثات غير الرســمية و الــمذكرات و المقالات في النشرات الصــحفية فالأفكار المتــميّزة تبقى وتنتشر.
4. أسلوب تكرار الرّسالة : فكلما تكررت الرسالة كانت لك القدرة أكثرعلى حشْدِ فريــق إدارتكَ.
5. ضرْب المثال و القدوة: يجب أنْ تكون صُورة القائد هي النموذج الذي يقتدى به فعدم التصرّف طبقاً لهذه المُواصفات يُكسِب المُوظفين الشعور باللامبالاة.
6. الوُقوف على مَظاهرالتّعارض داخل المُؤسّسة: فعدم التطرق إلى نقاط الخِلاف يُؤدّي إلى فقدان مِصْداقيـّة المؤسّسة و عدم التجاوب مع طمُوحاتها.
7. توْضيح الأمور بكلّ صَراحة: إذا كان استخدام سُلطة القيادة للقيام بشيء مهمّ رغم كُلفته فيجب أنْ يوضّح ذلك فالرّؤى ليست كائنات مقدسة. ويُتناول ذلك بنوع من المُرونة.

إنّ مشروعَ التغيير يتوقف على مدى إيجاد السّبل الكفيلة بنشْر و تطويرالرّؤية في كافّة مفاصل المؤسّسة و لذلك يقول كوتر:إنّ الرّؤية العظيمة يمكن أن تؤدي إلى

هدفٍ مفيد حتىّ و لو لم يفهمها إلا عدد قليل من الأفراد، و لكن القوة الحقيقية لأيّ رُؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في مشروعٍ أو نشاطٍ، إلى فهم مشترك لأهدافه وتوجّهه. حيث يُساعد هذا الشعور المُشترك الرّغبة في مستقبل يُعين على دفع وتنسيق العمل الذي يُحقق التحوّل المنشودْ.

الخطوة الخامسة :

التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك و العمل)

يرى كوتر أنّ التغييرات الطموحة لا بدّ أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تخويل الموظفين بالعمل بوسائل تتاطبق مع الرّؤية، و فيها تظهر إبداعاتهم. و لإشراك كافة أفراد المؤسّسة في عمليّة التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:

1. الانطلاق من الرّؤية: إذا اتّضحت الرّؤية لدى كلّ الأفراد حوْل التوجّه الذي ترمي إليه المُنظمة فإنّ هذا يَخلق شعُورا نفسيّاً مُشتركاً. ولِذا فإنّ الغرَض مِن دَفع الأفراد للمُشاركة في عَمليّة التغيير يَكمن في تمْكينهم مِن فهْم الرّؤية و الاهتمام بها بشكلٍ شَخصيّ.
2. إعادة هيكلة و تنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرّؤية:إنّ كافة أنواع الحَواجزالتنظيمية التيّ تعيق عمليّة الإبداع يجب أن تزول، حتى يتمكن الأفراد من تقديم أفضَل الاسْهامات في عمليّة التغيير و اتخاذ هذا الإجراء في وقت مُبكر يأتي بنتائج أفضل بحُكم أنّ مُسْتويات الهمَم تكون عالية.
3. إتاحة التدريب الكافي: يهْدف التدريبُ إلى تخليص الأفرادِ من عَاداتهم القديمَة التيّ لازمتهم عبر سِنيّ عملِهم ليتصرّفوا بطَريقة مختلفة، و يتطلب ذلك بعض الوقت لتتكوّن لديْهم مهارات فنية و اجتماعية جديدة.
4. الموازنة و التّنسيق بين أنْظمة المعلومات و نُظم العاملين: إنّ خُطوات التغيير الأولى عادة ما تكون مُرْهِقة و مُكلفة على المُستوى الماديّ و القياس الزّمني، ممّا يُرْبك عَملية التغيير، حيث تسْعى بعض الأنظمة الداخلية للمؤسسّة إلى

قَبول الواقِع الـرّاهن بينـما قد حان الوقت لتـغييره، بل و إزالته لتَرْسيخ نُظـم جديدة تعكس الرّؤية.

5. فتح باب المناقشات: إنّ صُعوبة تأقلم المُديرين مع الرّؤية الجديدة دَاخل المؤسّسة سَتجعلهم يتشبّثون بالطرق التقليديـّة في تنفيذ مَهامهم، ممّا يخلق جوّا صدامياً في التعامل معهم و تصبح عمليّة التغيير عصيّة التطبيق، و بالتّالي فلا بدّ هنا من فتح باب المناقشات الصّريحة التّي تُؤدّي إلى حلول تظهر مثلا حاجة الفرد داخل المنظمة إلى المساعدة من بعض زملائه أو يجب تنحيته و الاستعاضة عنه بغيره فالفشل في تغيير الأفراد غير المناسبين سيعيق عمليّة التغيير و لا يضْمن نَجاحها.

و لذلك يقول كوتر إنّ العمّال الذين يفتقدون للتشجيع و الصّلاحيات اللاّزمة للعمل والتحرّك، يتعذر نجاحهم في ظلّ عَوْلمة الاقتصاد يوماً بعْد يوم. و لكن في ظلّ وجود الهيكل التنظيمي المُناسب، و التدريب و الأنظمة و المُشرفين للعمل على بناء وتحقيق رؤية جيدة يُدركها الجميع، و يكتشف عدد متزايد من الشركات قدْرتهم على استْغلال مصْدر هائل من الطاقة لتحسين الأداء التنظيمي. و يستطيعون حشد مئات الآلاف من الأفراد للمُساعدة في تقديم القيادة لإحْداث التغييرات اللازمة(1)

الخطوة السادسة :

تحقيق بعض المكاسب عـلى المدى القصير(Generating Short-TermWins):
يَتطـلبُ إنجاز عمليّات التغيير الكـبيرة وقتاً طويلاً، لذلك كان لا بُدّ منْ وَضْع خـطة تحافظ على حماس الأفراد، و تعلقِهم بالرّؤية الجديدة، وللتدليل على أنّ عملية التغيير مُجدية وتسير على الطريق الصحيح، كـان لا بد من وضْع مكاسب مَلموسة تـزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب تتسم بـ:

- الوضوح: بحيث يلمس الموظفون بـأنّ ما قدّموه من تضحيات لم يذهب سُدًى من أجل عمليّة التغيير.
- إنّ ما نتج عن العملية هُـو نتيـجة فعلـية و حتمـيّة مُقـابل ما بذلوه و ليس ضرْبة حـظّ.

- أنّ لها ارتباط مباشر ووثيق بما تم تنفيذه من أجْل إحْلال التغيير.

و يرى كوتر أنّ التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مُسْتوى البذل لدى العاملين وذلك عن طريق:

1. توضيح جنْي المكاسب القريبة المدى، أنّها نتيجة للتضحيات.
2. إقامة مظاهرمُصغرة للاحتفال، إحتفاء بالمكاسب الجديدة و لرفع معنويات الموظفين.
3. التدليل على نجاح الرّؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع.
4. إحْباط مُخطّطات المقاومين للتغييربأنْ لا نترك لهم فرصة للنيل من عملية التغيير، أو أيّ نقطة يعتمدون عليها لتأكيد صحّة مزاعمهم المناهضة والضّغط عليهم من أجْل جرّهم الى تبنيّ الرّؤية الجديدة.
5. إقامة الحجّة على أن التغيير قد أدّى الى تحقيق مكاسب على المستوى القريب، سيعطي ثقة أكثر للادارة من أجل مواصلة مسيرتها الناجحة .
6. إعْطاء دُفعة قويّة نحو الأمام، تُحوّل كل عامل مُتردّد إلى ناشِط فاعل بعد شحْنه بالحماس، وإقحامه في عملية التغيير بشكل فعالّ.

الخطوة السابعة:

توْسيع نطاق التحوّل وتوظيف قوّة الدّفع نحو مزيد من التغيير: Consolidating Gains and producing more Change

إنّ مَظاهر الاحتفال بالانتصارات التّي حققتها المؤسّسة على المدى القريب هو أمر يجب أنْ لا يبالغ فيه فقد يتولّد عن ذلك تراجع المكاسب و يُصبح تحديا جديدا فالافراط في الثقة لدى العمال بذِريعة تحقيقهم بعض الانجازات قد يكون له أثر عكسي عندما يتوهم الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت مما يؤدي الى ارتكاس هممهم و طموحهم فيقل عطاؤهم وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعاود ترتيب أوضاعها و لذلك وضع كوتر مجموعة من الخطوات لتفادي هذا الأمر:

بما ان التغيير كانت له إيجابيات على المؤسّسة و الأفراد فلا بُدّ من الاستمرار في سياسة التغيير. هنا سيعتمد التحالف الذي يقود التغييرعلى ما حققه من

مكاسب الماضي مما يعطيه الصّلاحيات لتنفيذ عملية التغييرمشروعات جديدة تكتسي أهمية أكبر.

1. ستَعمل القِيادة على إشراك الادارة العُليا في العمليّة عن كثبٍ، حتّى يبقى الإحساس بالتغييرعقيدة قائمة لدى العاملين و سيلتحق المزيد من مديري الإدارة العليا إلى عمليّة التغييرمما يجعل المؤسسة أكثر مركزية و يُضفي الشرعية أكثر على عملية التغيير.
2. سَيقتنع بعْض الأفراد داخِل المؤسّسة بالانخراط في مشْروع التغييرالجديد لأنه يحقق لهم بعض المَطامح و المكانة ومن هنا سَيزداد عدد مديري المشاريع الذين سيشاركون الآخرين داخل المُؤسّسة.
3. إنّ عمليّة التغيير ستقف على عددٍ من الاعتمادات بين الإدارات داخل المُؤسّسة لها روابط عشوائية بعد أنْ مضَى عليها زمنٌ طويلٌ. وستقوم عملية التغييربإزالة هذه المظاهرالمعيقة.

الخطوة الثامنة:

تثبيت التغيير في ثقافة المُنظمة (Anchoring New Approaches in the Culture) إنّ حِفاظ المُؤسّسة على المكاسِب التّي تحَققت منْ عَملية التغيير هُو تأسِيس لثقافة جَديدة ولأنماط من السّلوك والقيم التّي ستَعمّ كافة المرافق الحيويَّة بداخلها. و الفشلُ في القيام بهذه المُهمّة دليل على عَوْدة المؤسّسة بعد فترة من الزمن لسالف عهْدِها، ومنْ أجْل مُعالجة هذا الأمْر وَضع كوتر مجموعة من الأسُس لتثبيت وترسيخ هذه الثقافة بشكلٍ دائمٍ و مستمرّ:

ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في النّهاية و ليْس في البِداية: إنّ القيام بتغيير الثقافة في بداية المشوارسيكون مآله الفشل و الاثر الضعيف و السّطحي على مستوى المؤسسة. لذا فإنّ المنهجية الصّحيحة للتغيير تبدأ بتغييرالأعراف السّائدة و النظم المتبعة، بهذه الطريقة لا يشعر الموظفون بأنّ اتجاهات التغيير الجديدة قد فرضت عليهم فرضا.

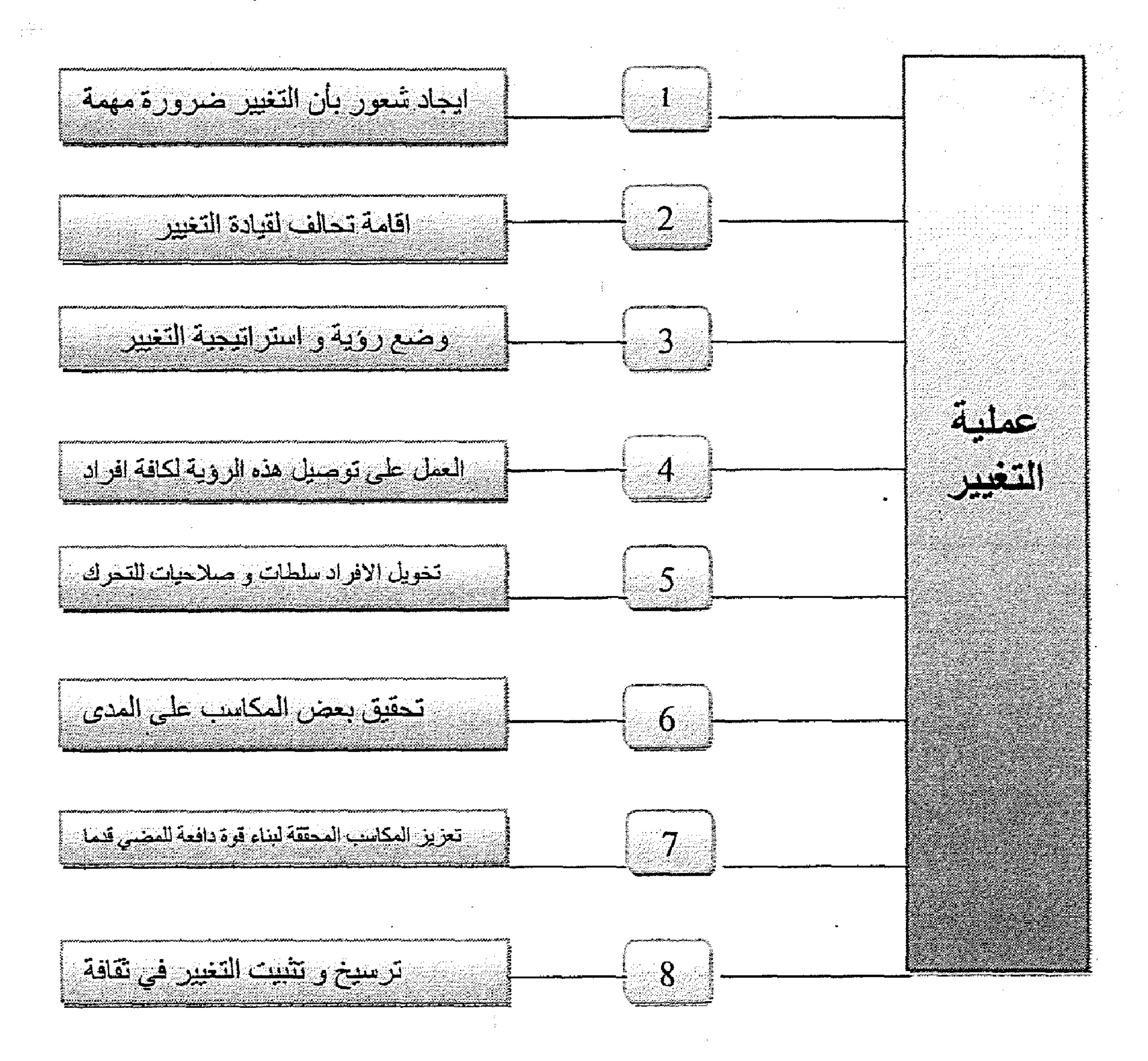
إدْراك أهمّية النتائج المَلموسة: إنّ وُجود قرائن تدلّ على فاعلية الآليات الجديدة داخل المؤسّسة و تفوّقها على الطرق القديمة يعْني بداية تقبّل الثقافة داخل المُؤسّسة للأساليب الجديدة، وأيّ تعثر في استيعاب هذه الأساليب يعْني سِيادة الثقافة القديمة.

الاستعداد التامّ لُمناقشة كافة القضايا: إنّ التغييرات الثقافية الحديثة تتطلبُ زمنًا لتكونَ أنمُوذجا و مثالاً معروفا ًو واضِحاً بشكل أكبرفالمُنظمة تحْتاج إلى جوّ من التناصُح وَ النقاشِ الذي يُضفي عليها طابع الحيويّة و الانطلاق.

إمكانية تغيير بعْض العَناصِر المُهمّة داخِل المُنظمة:إنّ تعوّد المُوظفين علىَ ثقافة المُنظمة التي لازمتهم عبر سِنيّ عمَلهم تجْعلهم يتجاهلونَ وُفود الثقافة الجديدة. و بمَا أنّ هَدفنا هو ترْسيخ الثقافة الجديدة ونشرها بين الأفراد فانّ خيار التغيير سيَكون حتمياً كما أنه سَيشمل عنَاصرمُهمّة داخِل المؤسّسة. و تُعتبرهذه العمليّة منْ أجْرإ القرارات لأنّها ستعمل على التخلص من الثقافة القديمة التي أصْبحت قيما مشتركة بين عناصر المؤسّسة عبر سنين طويلة و أنّ إحداث أيّ تغيير في جوْهر الثقافة سَيحتاج إلى وقتٍ طويلٍ ولذلك يجب التأكيد على ضرُو ة مُواصلة التغيير.

إسناد الترْقية للعاملين بالثقافة الجديدة:لا بدّ أن تُمنح الترْقيات للذين يعْملون بمُقتضى الثقافة الجديدة، لأنّ منْحها للجناح التقليدي يُمثل تـزكية لهم، هكذا سَيميل مُعْظم المُوظفين إلى العَمل بالنظام القدِيم لأنّ استيعاب الجديد يتطلبُ الجهد و الوَقت.

المراحل الثمانية للتغيير لدى جون كوتر الشكل رقم (8)



الآثار المترتبة عن عدم التغيير

من خلال الشكل (9) الذي أورده الدكتور محسن الخضيري نلاحظ أنّه يشتمل على رزمة من الآثار الهامّة التي تهدّد كيان المنظمة و المجتمع وتدمرهما ويمكن تناول عناصرها كالآتي:

- الجمود: يمكن تشبيه الجمود بداء يصيب جسْم المؤسسة فيفقدها نشاطها و حيويتها ومن هنا تصبح أشكال التنفيذ الاداري بعيدة عن التنوع و الإبداع، و ذاتِ أسلوب نمطيّ واحد مما يُقلل من قدرة المؤسّسة على استيعاب المعارف و الخبرات الجديدة والتكيف معها مما يجعلها تتجه الى الانحدارو التلاشي.
- السلبية: تستشري حالة السّلبية بالمؤسّسة في غياب عنصر المبادرة بسبب سيطرة فئة محافظة مستفيدة لها القدرة على رفض الأفكار الجديدة و المقترحات الجادة التي تُساهم في الرّفع من مسْتوى المؤسّسة كمَا أنّها تسْتهدف كل مُوظف فاعلٍ بالعِقاب والفصْل. و من هنا سيَرْضخ العاملـون لهذه الحالـة و يستسلمون لأوامر القادة وتعليماتهم، ممّا يُعطِل عمليّة إحْداث التغيير.
- التخـلّف: إنّ عدم مواكـبة المنـظمة لحركة التطـوّر و الأخذ بأسباب التغير،سيفقدها القدْرة على المنافسة و يضع حدًّا لمسيرتها التنـموية، و يدخلها في عـالم التخلف و هذا الجوّ يشجّع على نشر الفساد الإداريّ و تقـلد المناصب من طرف فئة مُنحرفة لا تعمل إلاّ لمصْلحتها.
- التدهور: في هذه المرحلة تعْرف المنظمة انحِسَارًا على مستوى الانتاج، وتفقد الكثير من مكتسباتها، و يسْتشري نطاق الفساد، و تشتد سَطْوته على جميع الأنشطة حتىّ يصبح سلوكًا و نمَط حياة.
- التحلل: بحسب رأي الدكتور محسن الخضيري فإنّ الآثار المُترتّبة عن عدم التّغيير يمتزج فيها الاقتصادي بالاجتماعي، فانهيار المُؤسّسات و تحللها هو نذير بانهيار المجتمعات التي ستفقد روابطها و يصبح هم الفرد هو التفكير في ذاته و تلبية حاجاته ومن هنا يتفتت المجتمع إلى وَحداتٍ صغيرةٍ بينها حواجزَ نفسية أملتها حالة الانكفاء على الذات.
- الاهتراء و التفكـك: هي مرحلة متطورة تشهد حالة من الفوضى على جميع

المستويات يعاني المجتمع فيها حالة من الانقسامات، و التفككّ و يفتقد القائد للشرعية بحيث يُصبح كل قرار يصدر عنه مثارا للجدل و الرّيبة، و يصبح المجتمع ضحيّة صراع بين أعضائه فالكلّ يسْعى إلى الحصول على مكتسبات على حساب الآخرين.

الاختفاء و التلاشي: و هي المرْحلة الأخيرة التّي يتلاشى فيها المجتمع و يختفي، عن طريق ابتلاعه من المجتمعات المُجاورة أو الاندماج فيه. (1)

كما يرى الدكتور الخضيري أن المراحل السابقة سيتولد عنها عاملان أساسيان و هما:

- مدى سيادة و سيطرة جماعات الضغط.
- مدى سيادة و سيطرة أصحاب المصالح.

في هذه المرحلة يصاب المجتمع و المؤسسة و المنظمة الادارية بالجمود الاداري الذي يؤدي الى عدة سلبيات خطيرة منها ما يلي:

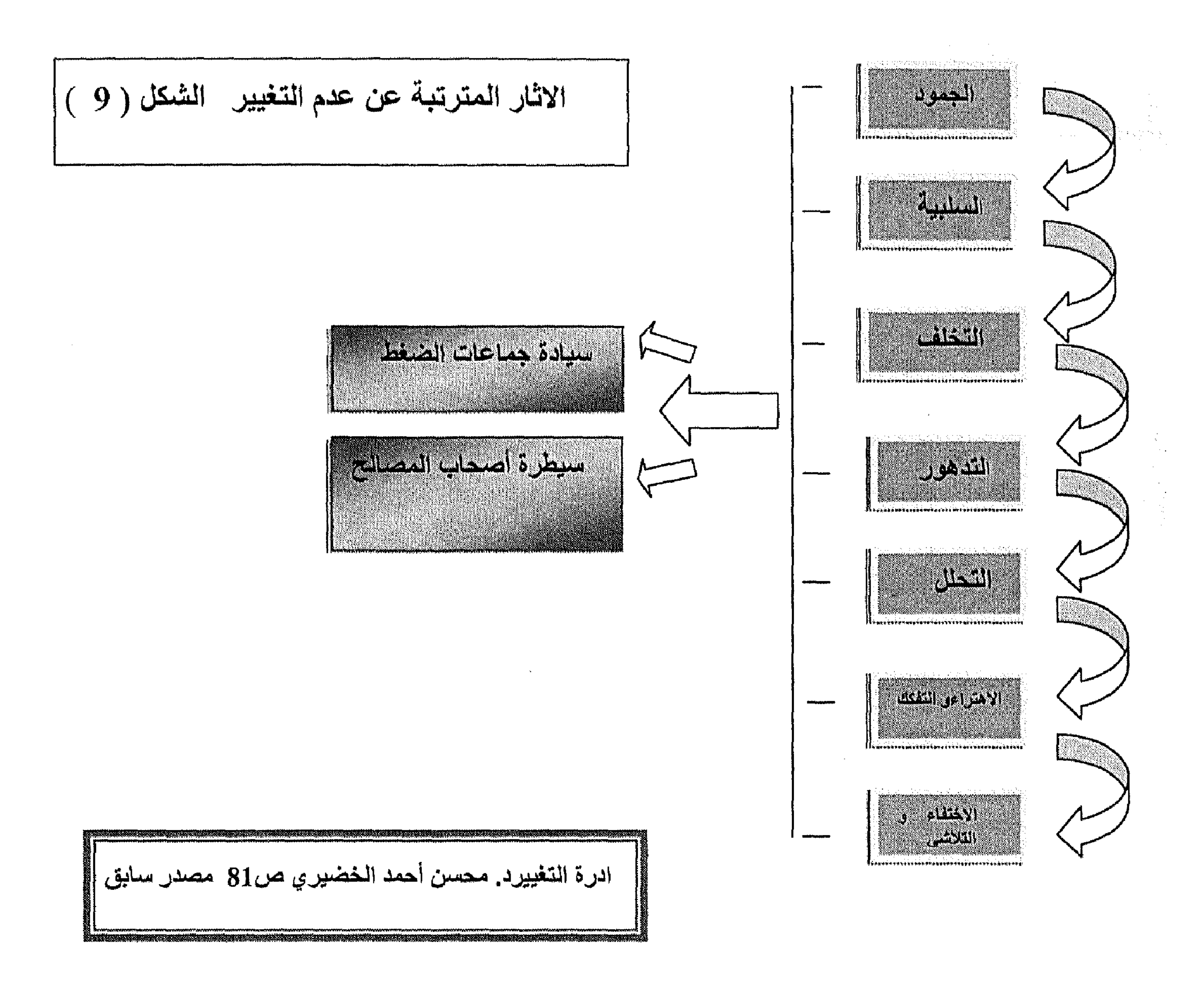
السلبية الاولى: الاسراف في استخدام الموارد بشكل عام و الموارد النادرة بشكل خاص.

السلبية الثانية: زيادة نسبة الفاقد في العمليات الانتاجية سواء من الوقت او الجهد او المواد الخام.

السلبية الثالثة: اتساع نطاق الضائع في المؤسسات و المنظمات الادارية بشكل يفقدها اقتصاديات الانتاج.

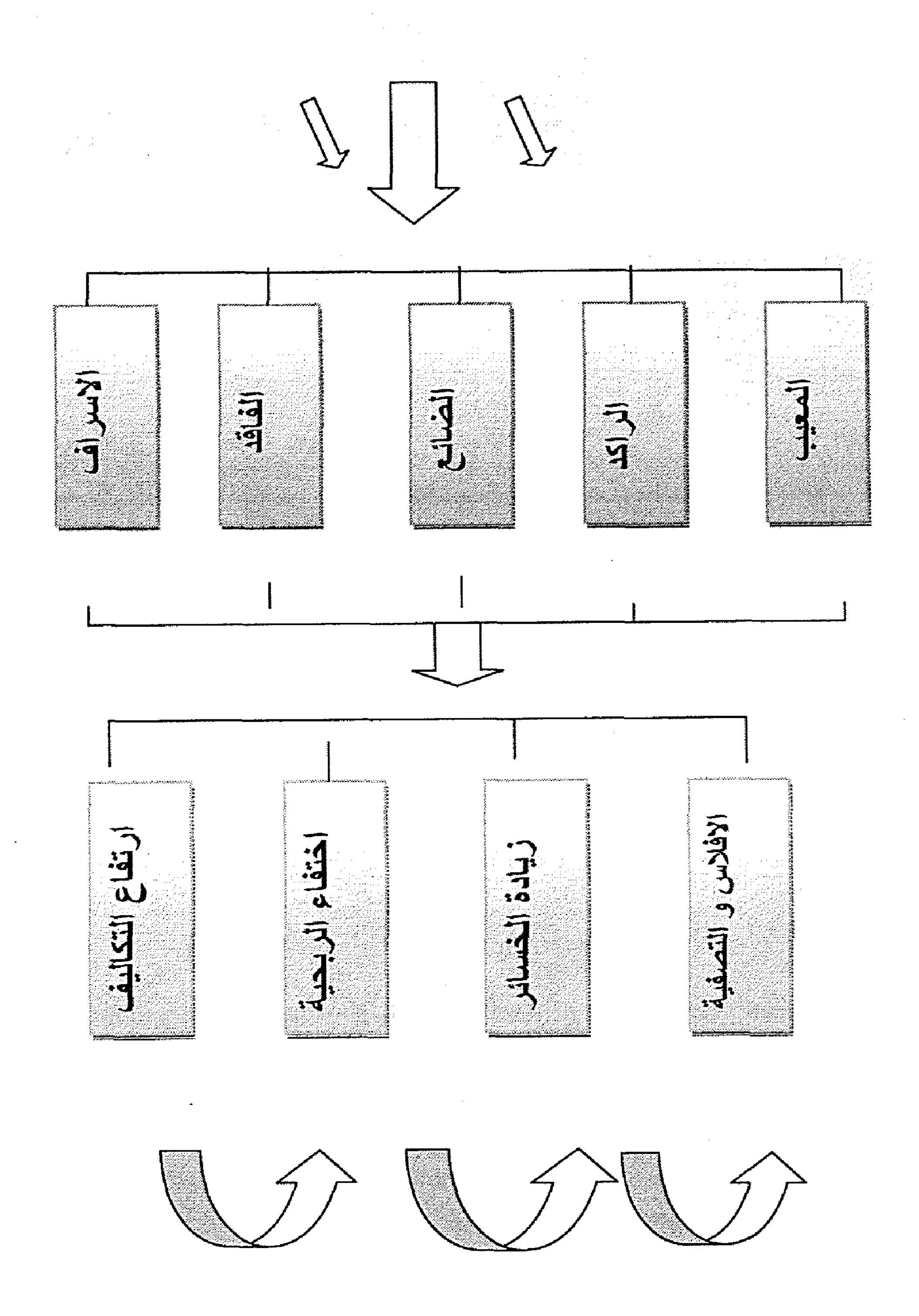
السلبية الرابعة: زيادة الراكد و العاطل من عوامل الانتاج في المنظمات الادارية وبصفة خاصة غيما يتصل بالمخزون من الخامات و المنتجات الثامة الصنع و الالات والالات و المعدات.

السلبية الخامسة: زيادة نسبة المعيب في الانتاج التام الصنع، و ارتداد حجم كبير من المبيعات، و بدء فقدان السوق و المستهلك و ظهور حالات رفض من جانب المستهلك و عدائه للسلع المنتجة و للشركة أيضا (1)



الاثار المترتبة عن عدم التغيير   الشكل (9)

ادرة التغييرد. محسن أحمد الخضيري ص81 مصدر سابق


المعيب
الراكد
الضائع
الفاقد
الإسراف
الافلاس و التصفية
زيادة الخسائر
اختفاء الربحية
ارتفاع التكاليف

المبحث الثاني

مقاومة التغيير Change Resistance

لا شكّ أنّ إجراء أي عمليّة تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تستوجب الحيطة و الحذر مهْما كان حدود هذا التغيير لأنّ نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشربمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا الحدث الجديد، و الأرجح أن تتعرّض المنظمة لمَوْجة عارِمة من الرّفض تتعدّد أسبابها، و هو ما سنحاول الوقوف عليه في هذا الفصل:

هنا سيخضع القائد لامتحان عسير، حيث ستظهر قدرته ومهارته في إدارة المنظمة وتجنيبها المخاطر المحيقة، كما سيقوم برصد كافة التحرّكات المشبوهة المقاومة للتغيير، و التصرف حيالها بأسلوب يجمع بين الحزم والحكمة، حتى يُوقع بها و يسيطر عليها دون إحداث هزّات داخل المؤسّسة وهذا يدعونا للبحث في القوى الرّافضة للتغيير وفضْح مُخطّطاتها و تحديد أنشطتها و سياسة التعامل معها.

القوى المعارضة للتغيير:Rejection Power

هيَ أشبه بلوبي يبذل كل طاقته من أجل صدّ أيّ أفكارٍ أوْ مُمارسات تُؤدّي إلى عمليّة التغيير بكافة أشكاله، لأنّ اتخاذ قوى التغييرأيّ قرار جديد سيتعارض مع مصالحها، و بالتالي فهي تمثل أكبر عائق في وجه القِوى الطامحة للتغييربحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري ممّا يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير.

القوى الرافضة للتغيير:Refuse Power

تمثل مصدر إزْعاج للقيادة لصلابة مواقفها التّي تتميّز بالرفض المُستمر لكل عملية تغييرجديدة. فهي ثقل على المؤسسة و لايمكن تطْويعها إلاعنْ طريق إغرائها بمواجهة القوى المعارضة لامتصاص قوّتها وإحداث انشقاقات في صفوفها في ذات الوقت.

قوى التحجيم: Sization Power

هدفها إعْطاء شرْعية وجود لقوى التغيير مع تقزيم دورها بتكبيلها بمجموعة من القوانين والمساطر تجعلها في موقف هش و سهل المنال ولها أشكال ثلاثة:

- تستخدم أسْلوب المُداراة بأنْ تُفسح المَجال لعمليّة التغيير بالتوسّع إلى الحدّ الذي تُريده ثم تتوقف عن مساندته و تمارس هذه الخطة عادةً إذا كان تيّار التغيير قويا يصعب صده فيسعى تيار التحجيم لاستيعابه و امتصاص قِواه على مراحل دون الكشف عن نيته.
- عدم السّماح بالتوسّع أو النموّعلى ما وصلت إليه قِوى التغييربالمُؤسّسة والعمل على ترْك الأمورعلى حالها.
- السّعي إلى استهداف المكتسبات التي حققتها قوى التغييرمما يؤدي إلى تقويض مشْروع التغييرو إصابته بالشلل التام، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب حينما تقع قوى التغييرتحت تأثيرانقسامات داخلية فيعطي هذا الفرصة لقوى التحجيم لتُمارس أهْدافها الرّامية إلى إعَادة الاوضاع الى ما كانت عليه قبْل التغيير

قِوى المحافظة على القديم:

و تُمثلها فئة من المُوَظّفين المتقدمين في السنّ و هم في الغالب يعيشون على أمْجاد الماضي، و يتشبثون بالقديم الذي كان يُمثل مراحل شبابهم و قوّتهم، مماّ يجعلهم عبئاً على قوى التغييرالتي ستسعى جاهدة الى إغرائهم و استمالتهم و ذلك بالرفع من مكاسبهم وصلاحياتهم.

القوى المنغلقة:

هي قِوى صعْبة الانقياد مُتقوقعة على ذاتها لا ترى في التطْوير أيّ بعد إيجابي، لِذا فهْي تفضّل الجمود و العُزلة ، و تحْمل ثقافة بالية لا تُشجّع على الانفتاح و التعامل مع الآخر.

قوى اللامبالاة و السلبية:

ِهيِ قوى مسْلوبة الإرادة، تعيش على هامش الأحداث، لاتهتمّ بما يدور حولها أو تنفعل له، وهي تدور في فلك التيّار السّائد وتُداريه، وهْيَ بهذه السّياسة تعْمل علىَ إحلال حالات مرَضية داخل المؤسّسة بإطلاقها للشائعات الكاذبة، و الأخبار الزّائفة، مُولـّدة بذلك حالة من الاضطرابات وعدم الاستقرار،تسعى بها الى تدمير المكاسب الجديدة.

1-أسباب مقاومة التغيير Reasons for Resistance

من خلال ما تقدّم نرى أنّ مُقاومة العُمّال للتغيير أمْرًا طبيعيًّا و مشروعًا، بحكم أنّ عواقبه غير مأمونة. فالتغيير يُسبّب حالات من التوتر و القلق النفسيّ والخوْف منَ المُسْتقبل رَغم ما يحمله مِنْ آمال ومنافع للمؤسّسة. فتعوّد المُوَظفين على نمط العمل يجعلهم يُؤمنون أكثر بالقدرة على أدائه بكفاءة و يبقى هنا على الادارة أن تدرك أسباب هذه المقاومة ودوافعها، و أنْ تنتقي أسْلوبا رشيدا في التعامل معها بما يحقق الفائدة و المصلحة للجانبين، ولذلك قال العالم ليفيت Leavitt

أنّ الفرد يرى سريعًا الأشياء التي تبدو أنّها تُساعده و تعاونه على إشباع حاجاته. بعكس الصعوبات و المشاكل التي طالما كانت بعيدة عن تهديده فإنه يراها أيضا و بسرعة، لكنه ينكرها أمام نفسه كأنه لم يكن قد رآها بتاتا. و يعتقد الناس أنهم يحمون أنفسهم و لكن حين تهدّدهم هذه العقبات و المشاكل بدرجة خطيرة و مُباشرة فإنهم يلقون الغمام على أنظارهم ويواجهون الحقائق التي لا مفرّ منها، و لذلك فإنّ تجاهل الإدارة لاختلاف إدراك الأفراد، هو تجاهل مؤقت و مُوجّه أساسًا لسلوكهم في المؤسّسة"

إذن فلا بدّ أن نعْترف بوجود أسباب متعددة للمقاومة، وأنْ نُوفرّ لها العلاج المُناسب من ذلك:

- الخوف من فقدان الوظيفة: يعتقد أغلب الموظفين، أنّ إجراء عمليّة التغيير ستكون َمصْحوبة بإلغاء الوظائف، و تسْريح العُمّال بسبـب إدخال تقنيات

جديدة للمؤسّسة، ولذلك فهم يُحاولون التمَسّك بنفس الوظيفة خَشية فقدان مَصالحهم المَاديـة.

- عَدم ثقة المُوظفين من الآثارالمترتبة عن التغيير: لأنّ مشروع التغيير سيجعلهم يعتقدون بأنّهم قد وقعوا في فخّ الاستغلال، و أنّهم قد أُجبروا على الدّخول في هذه العمليّة غير المأمونة الجانب.
- التخوّف من ارتفاع مُستوى العمل: لقد تعـوّد الموظفون على نمط مُعيّن من العمل يغلب عليه الـطابع الروتيني، وإجراء التغيير سيُحدث خلْخلة للانسـجام الداخلي والنمط السّلوكي بين المُوظفين مما يدفعهم لمقاومة التغيير.

كما يرى الإداري شرمرهرن Shermerhorn و زملاؤه أنّ أهـمّ أسْباب مُقاومة التغيير هي:

- الخوْف من المجهول.
- الحاجة للأمان و الاستقرار.
- عدم وجود شعوربالحاجة للتغيير.
- تهديد مصالح و مزايا مكتسبة.
- تفسيرات متباينة.
- توقيت سيئ.
- الافتقار للموارد

2-كيف نتغلب على مقاومة التغيير؟

إنّ القِيادة المسْؤولة عنْ إحداث التّغييرداخل المُؤسّسة، لها دورأساسيّ في توجيه هذه العملية المهمة، و تمريرها بطريقة تحصل منْها الفائدة لجميع العناصر المقاومة للتغييرو القابلة له وذلك بإشراك كل القوى و الطاقات في العملية و جعلها محلّ استشارة حتّى تضمن تأييدها وتقحمها في العملية بسلاسة دون إثارة أيّ نزعَاتٍ مشبوهةٍ أو إزعاج داخلَ المُؤسسة وأقسامها وذلك باقناعها بأهميّة التغيير و فوَائِده، و تمْهيدها للتكيّف مَع بيئةٍ جديدةٍ أكثر حَداثة و أوْسع أفــــقاً.

ولا بدّ من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلّب على مُقاومة التغيير، يُمكن ترتيبها على الشّكل التالي:

إعلام المُوظفين بعَملية التغيير:

لِتجنّب المُفاجآت يجبُ إشعار المُوظفين بنيّة ما سَتقوم به المؤسّسة من توجّهات جديدة، و أنّ ما تعتزم القيادة فِعله يصبّ في مصلحة المؤسّسة و المُوظفين فيها على حدّ سواء. وهنا تُحاول قيادة التغيير توفيرالاستعداد النفسي، لتقبّل هذا التغييرو إقناع الطاقات الفاعلة بايجابياته و ذلك عن طريق الاجتماعات و المناقشات، و محاولة التقليل من تأثير التيّار السّلبي كما أنّها تعمل على تثقيف الموظفين و تدريبهم للقيام بعمليةِ التغيير على الوجه الأكمل.

تقديم الحوافز لتقبل التغيير:

تقومُ قيادة التغيير، بإقناع المُوَظفين بأنّ مِنْ وراء التغيير مكاسبَ لا يُمكن أنْ تتحققَ إلا من خلاله، فتطبيق عمليّة التغيير يحقق فوائد للمؤسسة و للعاملين فيها، ولا تلحق الضّرر. فالمقاومة تصبح شرْعية في حال جاءَ التغيير بالخسائِر.

الاشتراك قادة و موظفين في عملية التغيير:

إن إشراك المُوظفين في عملية التغيير منذ البداية و إشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم اكثر وفاء و التزاما وبذلا من أجل تحقيق برنامج التغييرلأن من طبع الإنسان قبول ما استشير فيه كما انه يرفض ما فرض عليه.

استمع أكثر مما تتكلّم:

إنّ على قادة التغيير أنْ يعوا أنّ فنّ الاستماع للموظفين و تفهّم مطالبهم يمنحهم القدرة اكثر على إحداث التغييرباقل التكاليف و الجهود، كما انه يعطي فرصة للموظف لابراز وجوده و دوره على سَاحة العمل مما يشعره بنوْع من الثقة المُتبادلة و الراحة النفسية و أنه شريك فعلي في عملية التغيير.

وضع هدف محوري من أجل الوصول اليه :

وضع هـدف مـحْوريّ أو رؤيـة مستقبلية يلتـف حولها الـموظفون مع قادة التغيير، والتعريف بها من اجل تحقيقها، ممّا يسهم في ربط القوى العاملة بمَشروع التغيير.

استمالة قوى الرفض:

إنّ قـوى الـرفض تبقـى دومـاً هـي نقطـة الضّـعف داخـل إطـار عمليّـة التغييرفنجدُها تكثر من الشكوى، أو تتراخى في عملية الانتاج بسبب ظـروف العمـل الجديدة أو تتجنب مُمارسة التدريب في هذا الوضع الصـعب تـبرز مهـارة الإداري و حكمته في استيعاب هذه القـوى و استمالتها بأسـاليب مُرَغبـة و جليّـة. و سَتجني المؤسّسة من ذلك عدّة فوائد أهمها:

ا- تقارب وجهات النظر:

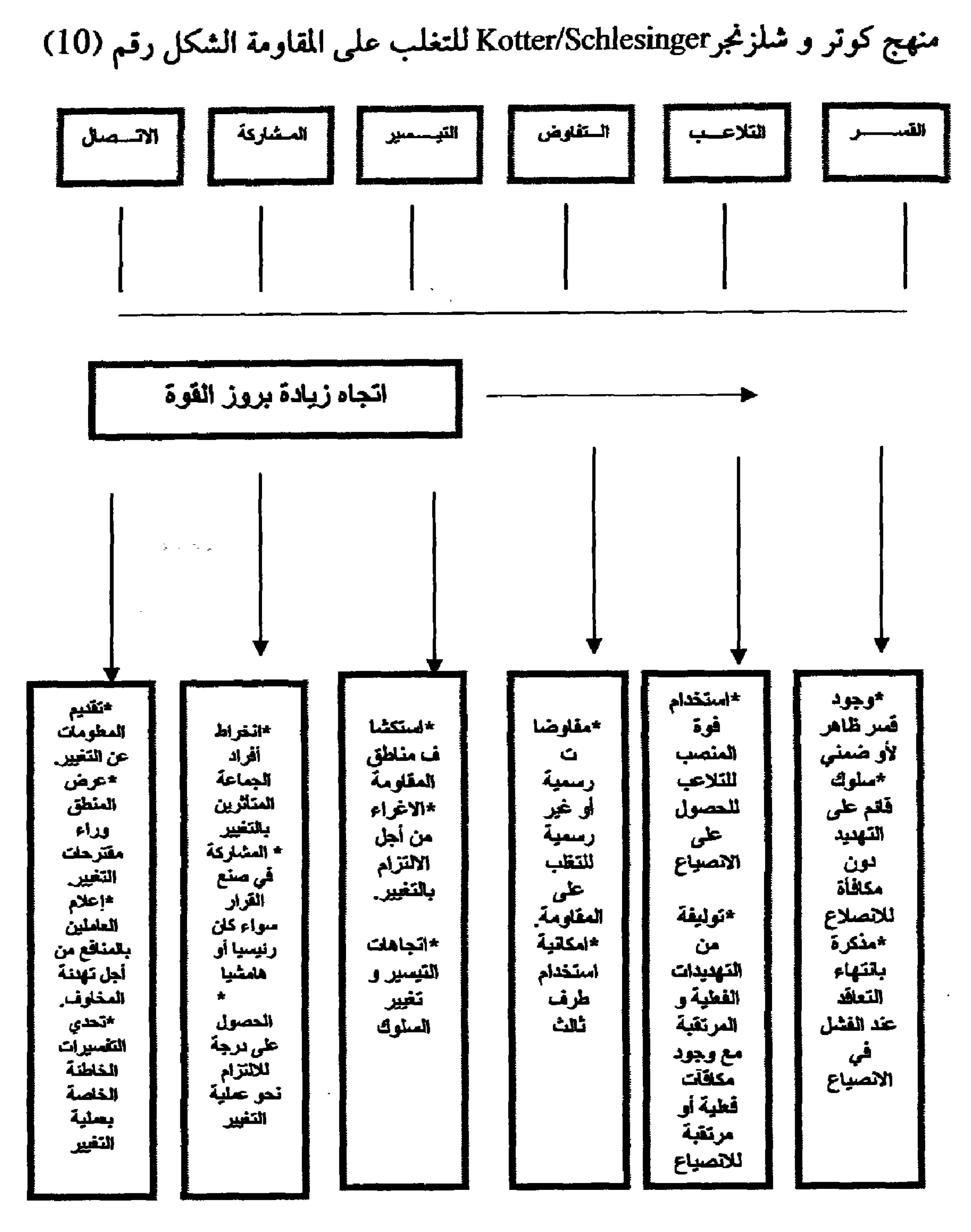
ما دام هناك رفض للتغيير يعني أنّ هناك اشكالية وُضوح رُؤية لمشروع التغيير، فبلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها، و التعامل معها.

ب - غرس الثقة في الموظفين:

بتشجيعهم على أنهم أهل للتغيير، و أنّهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، و ذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات و تحميلهم مسْؤولية إنجاح التغيير.

ومن خلال هذه المعطيات نستشهد بمنهج كوتر و شليزنجر، للتغلب على المقاومة.

منهج كوتر و شلزنجرKotter/Schlesinger للتغلب على المقاومة الشكل رقم (10)



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون تعريب حسني محمود حسن، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر 2004م ص 308

الهوامش

1) John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard Osborn (1991) Managing
2) Organizational Behaviour 3rd New York: John Wiley and Sons,
3) Beyond change management 1) Dean Anderson, Linda s. Ackerman2001 p.3 Library of Congress Cataloging in publication Data
4) جون كوتر قيادة مقالة بعنوان قيادة التغيير ص2 التغييرعن موقع http:/www.alkhulasah.com

1. الافكار مترجمة عن كتاب ادارة التغيير لجون كوتر بالتصرف.
2. جون كوتر مرجع سابق صفحة 4.
3. جون كوتر مرجع سابق ص 6
4. جون كوتر مرجع سابق ص5
5. عن كتاب : Leading Change جون كوتر ص21
6. طباعة مدرسة الأعمال بها رفارد 1996
7. تعليق على النماذج الواردة بالفصل:
8. من خلال النماذج الواردة نرجح نموذج كوتر من أجل تطبيقه داخل مؤسساتنا وذلك لحداثته من جهة و استفادته من النماذج و التجارب السابقة كما أنه نموذج وظف العلوم الحديثة واهتم بالجوانب النفسية للموظفين و تتميز عملية التغيير لديه بالمرونة و الوضوح كما أنها تتطلب صبرا من أجل تحقيقها لأنه يعي جيدا أن تغيير العقول و الثقافات السائدة هي اصعب العمليات داخل المنظمة.
9. ادارة التغيير د. محسن أحمد الخضيري مصدر سابق ص 82- 84 بالتصرف
10. ادرة التغيير د.محسن احمد الخضيري مصدر سابق ص 85
11. 1) ادرة التغيير د.محسن احمد الخضيري بالتصرف مصدر سابق ص 77-79
12. 1) Harold Leavitt: Managerial psychology, Chicago, USA 1960 P.36
13. 1) Shermerhorn et al, Managing Organizational p.50

الفصل الخامس:
ثقـــافة المنظـــمة

مقدمـــــة:

إذا كانت ثقافة المجتمعات والشعوب تُرسّخ هويتها و تشعرها بالانتماء لقيمها و معتقداتها، فكذلك ثقافة المُنظمات فهيْ بيئة مُصغرة لثقافة المجتمعات، لها خصائصها وهويتها وسلوكها المميز، بل إنّنا نجد أنّ المنظمات المتجانسة، و التّي تشتغل في نفس الميدان تحمل ثقافة وهويّة مستقلة عن الأخرى. كما أنّ هذه الثقافة عُنصر أسَاسيّ يتمازج مع المكوّنات داخل التنظيم من موظفين و آليات تكنولوجية و أهداف. و لذلك عرّفها جيبسون Gibson و زملاؤه على أنها " تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع ،اذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم و اعتقادات ومدركات وافتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صُنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها و مناخها أو الاحساس ،و ثقافة المنظمة تحدّد السلوك و الروابط المناسبة وتحفز الافراد" و يذهب هودج و ويليام Hodje and William إلى تعريفها على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة مُعينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حلّ المشكلات" يتّضح منَ التعريفيْن السّابقين أنّ وجهات النظر تنصبّ على محتوى الثقافة بكل ما تشتمله أبعادها من عناصر المعْرفة و السّلوك و القيم واللوائح وعلاقات الأفراد ببعضهم داخل إطارالمؤسّسة و خارجها، ممّا يعطيها تميزاً و خصائص فريدة. و هنا يمكن وضع تعريف جامع لكل ما سبق بالقول بأنّ ثقافة المنظمة هوتوجّه مُستقلّ و فريد في التفكير والأخلاقيات و القيم والسّلوكيات والخصائص التّي تؤمن بها مجموعة ما داخل هذا الاطار، والتّي تسعى إلى تطويرها كلّما اقتضت الحاجة، من أجل أن تتكيف مع العالم الخارجي.

المبحث الأول: خصائص ثقافة المنظمة

تسعى كل منظمة الى النهوض بالثقافة الداخلية الخاصّة بها عن طريق ما تملكه من تصوّرات وأدبيات، و طرق اتّصال و إصدار للقرارات، و هي في ذلك تحاكي ثقافة المجتمعات في حركاتها بل و تتأثر بها و أهمّ هذه الخصائص:

1. درجة المبادرة الفرديّة و ما يتمتع به الموظفون من حريّة و مسؤوليّة ذاتيّة عن العمل و حريّة التصرّف.
2. درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على أنْ يكونوا مُبدعين ولديهم روح المبادرة.
3. درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين.
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
5. مدى دعم الادارة العليا للعاملين.
6. شكل و مدى الرقابة المتمثل بالاجراءات و التعليمات و إحكام الاشراف الدقيق على العاملين.
7. مدى الولاء للمنظمة و تغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
8. طبيعة انظمة الحوافز و المكافآت و فيما إذا كانت تقوم على الاداء أو على معاييرالأقدمية و الواسطة و المحسوبية.
9. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
10. طبيعة نظام الاتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التيّ يحددها نمط التسلسل الرّئاسي أوْ نمط شبكيّ يَسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

أثر الثقافة على المنظمة:

تملك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجّهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهمّ العناصر التنظيمية نبينها كالآتي:

ا- التأثير على النّمط الإداري:

نمط الإدارة يكشف لنا عن الأساليب التّي يَنتهجها المُديرون منْ أجل تحقيق أهداف المنظمة، و هو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتيّة و الموضوعيّة، لكن يبقى المناخ السّائد من قيم واعتقادات مترسّخة في المنظمة هو المُوجّه الرّئيس الذي يؤثر في قراراتِ المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.

ب- التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية:

إنّ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية علاقة تداخُل و تشابُك فالتأثير بينهما متبادل إلى حدّ يصْعب معرفة أيّهما أكثر تأثيرًا في الآخر.

جـ - التأثيرعلى أداءالتنظيم :

وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهْمها و تبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجابا.

د- التاثير على العلاقات و نظم المعلومات:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في إنعاش العلاقات العموديّة و الأفقية بين الموظّفين والقيادة، كما توفـّرنُظم المعلوماتية و الاتصال و تيسّر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.

هـ - الحفاظ على هوية المنـظمة:

من بين الاسباب التي تدل على عَراقة المنظمات، من بين الاسباب قدرتها على الصّمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، ممّا يرسّخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.

و- الحفاظ على استقرار المنظمة:

إنّ الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة و العمل على اتباع سياستها و تحقيق أهدافها يُساعد على استقرارها و تطوّرها.

ز- تدعم التوجهات الأخلاقية السائدة:

تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرّقابة لا يمكن تجاوزها، وأنّ اتباع أيّ نمطٍ آخر خارج هذا الإطار سيدْفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالتقيّد بالمعايير السّائدة بقوة.

كيف تنشأ الثقافة التنظيمية

"يُمْكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات. و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن و أقوى وكذلك الأمر في للنظمات، فانّ المؤسسين يلعبون دورا مهمّا في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأول للمنظمة."

من خلال هذا التعريف نستفيد بأن ثقافة المنظمة تتأسّسُ من رُؤى و تصوّرات مُنشئيها الذين يتولون انتقاء الافراد المتشبعين بهذه القيم و الأفكار التي لقنوها لهم عبر السنين الماضية، من أجل توليّ مهامّ المنظمة، و هذا يُشجعهم أكثرعلى العمل في هذه البيئة التي نشأوا فيها و التّي أصبحت جزءا من عاداتهم و تقاليدهم و ماضيهم و من هُنا تنشأ الثقافة بفعل التفاعلات و المُمارسات و الخبرات التي يمرّ بها العاملون و التّي يروْن أنها سلوكات يتم مكافاتها، فتتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيدٍ من المزايا و المنافع

و تتشكل ثقافة المنظمة من العناصر التالية:

انتقاء الموظفين: إنّ عملية انتقاء المُوظفين مسؤولية مهمّة يتحدّد على إثرها مستقبل المنظمة و هي اللبنة الأولى في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث يسعى القادة إلى ترشيح الأشخاص المناسبين لتقلد مهام المؤسسة بشرط أنْ تتوفرَ فيهم مجْموعة من السّمات الإيجابية كالخلفية الثقافية، و حُسْن التصرّف ممّا يجعلهم يتفقون مع توجُهات المؤسّسة و قِيمها و سياساتها.

الإدارة العليا بين رفع الشعارات و الالتزام بتطبيقها: في عالم المتغيرات السّريعة تتبنىّ المؤسّسات رفع شعارات برّاقة سُرعان ما نتبين هشاشتها، بحكم عدم

التزامها بما تُؤمن به من ثقافة تنظيمية فتشيع فيها اللامّبالاة و الرّوح السّلبية و التعدّي على القوانين المرْسُومة، و يغيب الإبْداع ممّا يُصيب الجسم الإداري بالتحلّل و التشتّت. فكثيرًا ما تتصرّف الإدارة في دول العالم الثالث و الدول العربية داخل المنظمة و كأنّها جزء من المِلكية القبلية أو العائلية، فتمنح الترقيات إلى الافراد غير المؤهّلين عن طريق الوساطة، أو من كانت لهم حظوة لدى أصحاب النفوذ. ويُنعت الملتزم باللوائح و القوانين: بالتقليدي الذي تجاوزه العصر،هذا بالاضافة إلى التستّر على التصرّفات الخاطئة، و توظيف الاعلام الدّعائي لإعطاء صُورة لا تعبّر عن حقيقة المؤسّسة.

التعليم و التثبيت: إيماناً بفكرة تثبيت الثقافة التنظيمية لدى الموظفين تعْمد الإدارة إلى إخضاع الأفراد الذين تراهم أكثر كفاءة منْ غيرهم لجُملة من الدّورات التدريبية تستمرّ فترة زمنية تهدف إلى إعطائهم صورة متكاملة حول قيم و فلسفة و أهداف المنظمة، والسّمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، و من خلال ذلك فهمْ يتعرفون أيضا على حقوقهم وواجباتهم و مَزايا عملِهم.

القصص و الطقوس: يسْعى التنظيم إلى ترْسيخ الثقافة التنظيمية بكلّ السّبل حتى أنّه يوظف القِصص و الطقوس و الرّموز، من أجل غرْس القِيم و التصوّرات التّي يؤمن بها، و هذا ما كان يقوم به آباؤنا أثناء تدريسنا. فهم يحاولون غرْس الثقافة والقيم من خلال رِواية بعض سِير عُظماء التاريخ كنَماذج نقتدي بها، فمثلا ً يتداول موظفو البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان، مؤسس البنك العربي، من حيث عصاميته والتزامه بالعمل، و حرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، و من ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج و التأكد من عدم نسيان المكاتب مُضاءة، و عن كونه يداوم مبكرًا و يغادر متأخرًا ً و تُساهم مثل هذه القصص في دفْع المُوَظفين للتمثُل بهذه الشّخصيات بحُكم تأثيرها على المُستوى النفسيّ والنمط السلوكيّ.

و تُعتبر كافة الأشكال الاحتفالية داخل المنظمة كتكْريم المتفوقين، و المُبدعين، و تنظيم الرّحلات، من الطقوس التّي تحْرص المُنظمة على إقامتها من أجل دعْم قيمِ التعاون وتحسين مناخ العمل والرّغبة في زيادة التفاعل الايجابي بين الموظفين.

كما تعمل بعض المنظمات على تبنّي نموذج يُميز هويتهاعن باقي المنظمات وذلك باختيار نوع معين مـــن الملابس وألوانها و الأثـــاث المستخدم و ربّما امتدّ الأمر الى الهندسة المعماريّة و زخارفها كل هذا يعطي انطباعا لدى الموظف بتفرّد مؤسّسته و عُمْق هويّتها.

و مع كل هذه المعطيات تبقى المنظمة في حاجة إلى تجديد ثقافتها، و تغيير قيمها كلّما اقتضى الأمر ذلك.

المبحث الثاني

تغيير ثقافة المنظمة

قد يبدو الحديث عن تغيير ثقافة المنظمة ترفا فكريا أو مضيعة للوقت في الوقت الذي تسْعى فيه المُؤسّسات الى تحقيق زيادة في الأرباح و اكتساح أسْواق جديدة. و الحقيقة أن تحقيق هذه المكاسب يرتبط ارتباطا وثيقا بنموّ الادارة الذي يرتبط بدوره بالثقافة، فالثقافة إذا، هي القاعدة الأساسيّة التّي تقوم عليها المنظمات، وهي الحافظة لكيانها و مستقبلها.

ثقافة المنظمة هي شخصيتها،و رأسُمالها و لذلك فإنّ القيام بتغيير هذه الثقافة يحتاج بداية إلى تروّ، و إعادة نظر قبل اتخاذ أيّ قرار و هذا يدفعنا للتساؤل عن الظروف التي تحتم علينا عملية التغييرو لعل من اهم العوامل التي تدفع بنا للقيام بهذه العملية ما ذكره جوان مارتان:

تغييرفي قادة المنظمة البارزين: على أنْ يتوافر لدَى القادة الجُدد رُؤية بديلة واضِحة لماَ يجب أن تكون عليه المُنظمة.

مرْحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمّو\ التوسّع، و كذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار(decline) تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السنّ، بغضّ النظر عن مرحلة دوْرة حياتها.

حجم المنظة: من الأسْهل تغيير ثقافة المُنظمة في المُنظمات صَغيرة الحَجم.

قوّة الثقافة الحالية: كلّما زاد إجماع العاملين و شِدّة تمسّكهم بالثقافة، زادت صُعوبة تغيير الثقافة.

غياب ثقافات فرعية: إنّ وجود ثقافات فرعية عـديدة في المنظمة يزيـد من صعوبة تغـيير الثقافة الأساسية. و هذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغييرلانها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

تتحدد معالم تغييرالثقافة من رغبة القيادة في حصر التغيرات الاساسية المراد احداثها على مقومات المنظومة الحالية لكي تتحول الى منظومة ذات فاعلية و تتطلب هذه العملية وضع استراتيجية شاملة لانجاح هذا المشروع انطلاقا من تقييم الثقافة السائدة و الوقوف على مواطن الضّعف و القصور فيها و تقدير حَجْم الفجْوة بيْن الثقافة الحالية و الثقافة التي يطمح للوصول اليها، و تحديد آليات ذات كفاية لمعالجة هذه الفجوة.

و من أهم المقترحات المتبعة :

إسالة الجليد على الثقافة السائدة: يتمّ اقناع الموظفين بأنّ المنظمة تواجه أزمة حادّة قد تؤدّي بكيانها. في هذه الحالة الطارئة يتمّ استبدال قائد المنظمة بآخر جديد يفسح له المجال لإجــراء تغييرات جوْهرية تُمهّد لنشر ثقافة بديلةٍ و معايير سلوكية جديدة عن طريق أشخاص يتبنّون هذه الرؤية.

نشْر القيم الجديدة بين الموظفين: و ذلك بوضع رؤية حديثة تشرح ما يجب أن تكون عليه المُنظمة في المستقبل.

إعادة تشكيل العناصر الظاهرية لثقافة المُنظمة: و التيّ تضمّ كافة الأشكال الاحتفالية والرّموز و اللغة و القصص و الاحتفالات و الطّقوس.

التطوير التنظيمي: و يعمل على تحديد القِيم و المَعايير الموْجودة، و التعرّف عليها بقصْد الكشف عن الثغرات الثقافية و العَمل على سَدّها.

إدخال تعديلات من أجل تنظيم المنظمة: و ذلك بإدماج وحدات معينة داخل المؤسسة أو إنشاء وحدات جديدة أو الغاء وحدات معينة، و هذا يعني أنّ الادارة مصمّمة على التغيير.

إعادة النظر في نُظم و اجراءات إدارة الموارد البشريّة: من تعيين، و تطبيع وتقييم و نظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

و يُمكن الإشارة هنا إلى أن تجاوز التخلف لا يتم بتقليد الانجازات و التجارب الناجحة لمؤسسات أخرى أو استعارة أنظمتها و إنّما بالاهتمام بتنمية الاتجاهات الايجابية و تغيير كافّة الأنماط السّلبية من خِلال استخدام التقنيات الحديثة. و هذا

التحول لا يتمّ بسُرعة و إنّما يتطلب أشهراً و ربّما سنوات فنظريّات التحديث في حقيقة الأمرتُعبِر عن موقف إيديولوجي أكثر منه نظريّة عِلمية في التحْديث.

قصّة نجاح نموذجا IBM مؤسسة (آي بي ام)

International Business Machines وهي شركة "متعدّدة الجِنسيات "مقرّها اسمها هو اختصار ل الرّئيس مدينة أرمونك" في نيويورك (الولايات المتحدة الامريكية) متخصصة في تصنيع وتطوير الحواسيب و البرمجيات منذ سنة 1911 و تعتبر من أكبر الشركات في العالم حيث توظف اكثر من 407 آلاف عامل في مختلف البلدان. و قد نالت خمس جوائز نوبل و تسع ميداليات الوطني للتكنولوجيا أما ما يهمنا هنا هي اللحظات العصيبة التي عاشتها الشركة في عهد لويس جيرستنر و كيفَ تمكّن بحنكته من إنقاذ الشركة من براثن الإفلاس. فما هي الاستراتيجية التي اتّبعها جيرستنرمن أجل استعادة الشركة لمكانتها؟ و كيف تعامل مع مُوظفيه و حرفائه؟

تخيل أنّ شابًا حصل على درجة ماجستير في إدارة الأعمال قبل خمس سنوات تقريبًا التقى بلويس جيرستنرLouis Gerstner في مصعد، وبعد أن تنبه إلى أنه المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق في أي بي أم، سأله كيف يمكنه أن يصبح قائدًا ناجحًا، بماذا يجيبه جيرستنر في دقيقتين؟ قال له: (يعود جزء من المشكلة مع الأشخاص الذين يتخرجون من كليات إدارة الأعمال ويريدون أنْ يصبحوا قادة فورًا، ولكن عليهم معرفة أنه قبل أن يمكنهم النجاح كقادة، يتعين عليهم أولًا أن يصبحوا عمالًا ومدراء فاعلين)، هكذا كانت حياة لويس جيرستنر صاحب شركة IBM لهذا ستتعرف كيف نجح في حياته وكيف نجحت شركته (1)

بدأتْ حياته العملية عندما انضم الى أمريكان إكسبرس" و حاز منصب نائب تنفيذي للرئيس ثم أصبح رئيسا لتجارة بطاقات الائتمان بالشركة و بعدها ترأس الشركة نفسها وأصبح المسْؤول التنفيذي لأكبرالشركات التابعة لها، أمريكان اكسبرس ترافل ريلايتد سيرفيرز" وعهدت إليه في الأخيرمسْؤولية ترَؤس شركة آي بي أم التي كانت تمرّ بأزمة خانقة وهو ما دفعه للقوْل (أعْتقد بأنّي حَصلت عَلى شيء لأنهُ ما من أحدٍ أبدًا يريد الحصُول على هذه الوظيفة). لقد سيطرت شركة اي بي ام

لسنين طويلة على صناعة الحواسيب بحكم غياب المنافسين الا أنه مع نهاية ثمانينات القرن الماضي ظهرت شركات أخرى منافسة على الساحة مثل هيتاشي و أمدال طرحت بالسوق حواسيب بديلة بأسعار مشجعة ومن جهة أخرى أخذت شركتا ديل Dell و كومباك Compaq تكتسحان تجارة الحواسيب الشخصية مما أدى الى هبوط سعر سهم آي بي ام الى 12 دولارا عام 1993 بعد أن كان سعره يتداول ب 43 دولارا عام 1987، في خضم هذا المأزق قام جيرستنر بالغاء خطّة أدرجها جون فلوزأكرزJohn Fellows Akers وهو المسؤول التنفيذي السابق (1983-1989) كانت تهدف الى تجزئة الشركة الى عدد من الشركات الصغرى لانه كان يؤمن ان اتساع نطاق منتجات الشركة هو مصدر بقائها و صمودها و في هذا الصدد يقول جيرستنر(كنا سنقع ضحية منافسينا الذين يركزون على منتج واحد، والطريقة الوحيدة التي ستوفر لنا كفاءة مميزة في السّوق كانت في تحوّلنا إلى شركة متكاملة).

لقد قام جير ستنر بالتخلص من إرث ثقافة آي بي ام القديمة المؤلفة من اقطاعيات مُنقطعة عن بعضها و عن طلبات زبائنها اذ كانت الشّركة تعاني من حالة مرضيّة تصيب في الغالب الشّركات الكبرى التي عرفت نجاحات لمدة طويلة، وتُعرف بمتلازمة النجاح و السّبب في ذلك استغراق الشركة في العمل بآليات الماضي مع عدم تجديد هياكلها او ثقافتها التي كانت سببًا رئيسًا في نجاحها بينما البيئة التنافسية من حولها قد طرأ عليها تحويرات جذرية تدعو الشركة إلى اتخاذ إجراءات و قرارات حاسِمة و عاجلة، من أجل الحفاظ على كيانها هذا بالإضافة إلى استشعار الواقع الموضوعي إذ لابدّ منْ إدراك ما يجُول حولنا في هذا العالم المُتغيرقيما و أداء.

فقدْ قامَ جير ستنر بعملية تثويرلأسس الشركة وَ جاء بممارسات مخالفة لسابقيه بأنْ أمضى 40 ٪ من وقته في الستين الاولتين في عقد لقاءات مباشرة مع الموظفين في المؤسسة بغية حثهم و استنهاض هممهم من أجل إعداد خِطّة إنقاذ على مدَى قريب و قد أشَار لذلك بقوله: "لقد كنتُ فظًا جدًا، وصريحًا جدًا، وصَادقًا جدًا، لقد أثرْت في كبريائهم، وحوافزهم التنافسيّة، وضَرُورياتهم الأقتصادية"

لقد آمن جيرستنر بضرُورة الاحتكاك بالزّبون و التحدث اليه و السعي إلى غزو الأسواق و بيع المنتوج، بعد ان كان يقتصر على تطويره لقد أعاد بناء الثقافة

بحيث صارت الرّوح التي ينطلق منها لمباشرة مهامه . ولم يحظ مشروع التغيير و التحديث لدى جيرستنر بالتّرحيب و الدعــم بل واجه قوى معــارضة شرسة حاولت أن تحيد بمشروع التغييرعن وجهته المُحددة له. و من بــين الأشياء التي سَعى لتجديدها نظام التعويضات و المكافآت وبرامج التدريب وقد علّق على هذا بقوله:

" احتاج الأمر إلى بذل جهود كبيرة من أجل تغيير تلك الثقافة لأنها كانت متجذرة في كل شيء لا يمكنك كقائد إحضار صُندوق مليء بالصّابون والقول " لنقم بهذا الأمر، ولنقم بذلك " وفي كل يوم يأتي فيه المُدراء إلى عملهم، كانت العمليات والنُظم في الشركة تُسيّرُهم في اتجاه آخر"

لقد كانت موْجة التغيير التي قادها جيرستنر داخل شركة IBM عاتية بحيْث أطاحت بالموظفين الذين لم تكن لهم القدرة على التكيف و التأقلم مع الاوضاع الجديدة (وهؤلاء الذين لم يكن في مقدورهم التكيف مع الثقافة الجديدة استقالوا بمحض إرادتهم لأننا قلنا لهم بأنّ عليهم الرحيل).

و لم يقف مشروعه الطموح عند هذا الحدّ، بل أقدم علىَ التخلص من مجلس الإدارة وحلّ اللّجنة الإدارية، وكانت هذه انطلاقة لمشروع ثقافي بديل سيعمّ كل قطاعات المؤسّسة.

ولتوْضيح الصّورة بشكل أدقّ فإنّ شركة IBM كانت قد تعرضت لخسائر بلغت قيمتها 8.1 مليار دولار عام 1993و بعد ثماني سنوات أيّ في سنة 2001م قفزت مداخيلها الصّافية الى 7.7 مليار دولار، كما ارتفعت عائداتها إلى 85.9 مليار دولار بعد أن كانت 62.7 مليار دولار، وتمّ توظيف حوالي 100.000 مُوظف جديد على مدى سبع سنوات.وفي نفس العام منحت الملكة إليزابيث الثانية جيرستنر لقب فارس الإمبراطورية البريطانية بسبب الجُهود التّي بذلها في حقل التعليم العامّ إضافة إلى المُنجزات التي حققها في عمله.

لقد كانت مسيرة جيرستنر حافلة بالانجازات حتى في ايام تقاعده (ديسمبر 2002) حيث نشر كتابه Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's

Historic Turnaround، الذي تحدث فيه عن جُهوده في إعادة هيكلة الشركة وثقافتها. وقد قسّمه إلى خَمْسة أقسام:

1. انتزاع العقد
2. الاستراتيجية
3. الثقافة
4. الدروس المستفادة
5. المراقبة

فمن جملة ما كتب جيرستنر في كتابه :

" إنّ تغيير ميول آلاف من الأشخاص وسلوكياتهم أمر في غاية الصعوبة ... لا يمكنك ببساطة إلقاء جملة من الخطب أو كتابة عقيدة جديدة للشركة والإعلان عن أن ثقافة جديدة قد حلت محل الثقافة القديمة، كما لا يمكنك فرضها ولا هندستها، والأمر الوحيد الذي يمكنك القيام به هو إيجاد الظروف المناسبة للتحول، وتوفير الحوافز."

كما عبر عن عملية التغيير بقوله:

"إعادة الهندسة أشبه بعملية إخماد نارمن على رأسك بواسطة مطرقة"

"Reengineering is like starting a fire on your head and putting it out with a hammer "

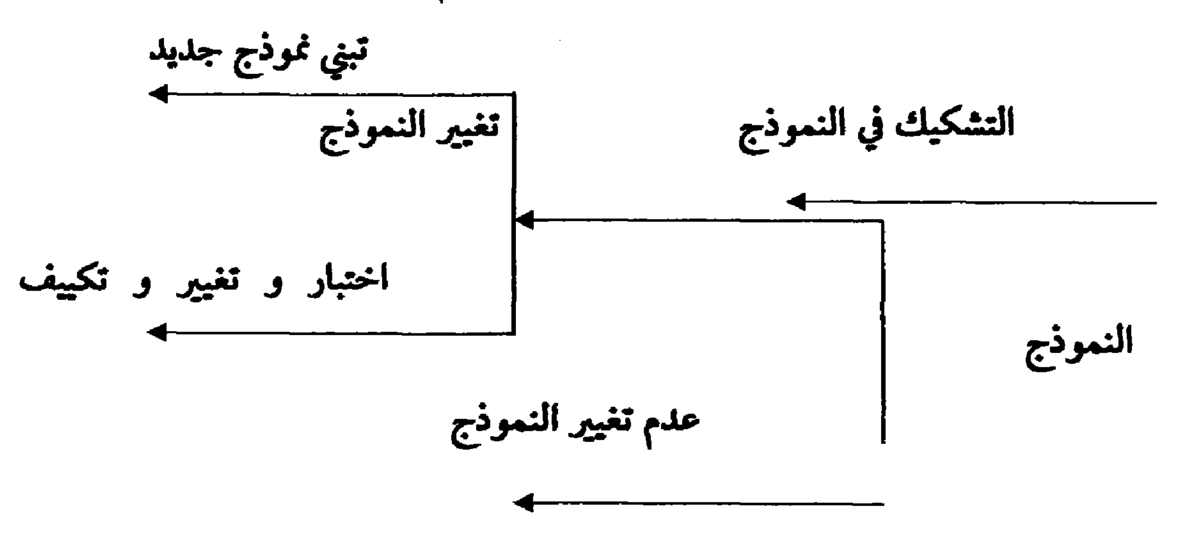
وهذا يذكرنا بقول الفرزدق حينما قال "ربما كان نزع ضرس أيسر علي من أن أقول بيت شعر" و هذا يعني أن عملية الخلق و البناء هي لحظات صعبة و مؤرقة.

نرى من خلال تجربة جيرستنر، أنّ تحمل مسؤولية شركة عريقة ك آي بي ام وهي على حافة الافلاس يثبت قوة تفكيرهذا القائد الاداري و جرأته، بل ان هذا القائد تسَلم مسؤولية هذه الشركة حينما نبذها الآخرون فما هي الأساليب الفعالّة التي استخدمها هذا القائد لإعادة إحياء هذه الشركة.

يكشف لنا الشكل رقم (11) عن الطريق الذي اتبعه جيرستنرفقد قام بالتشكيك في النموذج أو الحالة التي كانت عليها آي بي أم حين استلامها، ولتجاوز التحديّات المطروحة على المؤسّسة قام بتغيير النموذج القديم و تبنّي نموذج جديد بعد

أنْ تفطن الى أنّ ما كان مناسبا في الماضي قد لا يكون مناسبا في المستقبل. فقد ولّى عهد المدير القابع خلف مكتب فخم يُرتب له دخول الأفراد بالمواعيد المُحددة لمقابلته، لقد أصْبح مدير اليوم هو الذي يسْعى إلى زيارة العملاء المُهمّين ترويجًا لخدماته و بضاعته و استقطاب الحُرفاء الجُدد.





من كتاب أصول اتخاذ القرارات الادارية الحاسمة ص 112

ومن أجل إنجاح مُؤسّسته، غير جيرستـــنر من نفـــسية الأفراد العاملين داخل الشركة و هم يرون شركتهم الكبيرة تنهار أمام أعينهم بحيث ملأهم بالثقة و أمرهم بالمُثابرة في عملهم، بل إنه أنفق عليهم الأموال الطائلة من أجل تدريبهم و تطوير مهارتهم، لأنّ الفضاء التنظيمي الجديد يسعى الى تعزيزمكانة الموظف وولائه كما يشعره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها. و في مقابل ذلك وضع جيرستنر مجموعة من المبادئ الصّارمة من أجل تطبيقها في الشركة حيث قال وْ حتى أكون واضحا سأقدم لكم المبادئ الادارية التي سأطبقها في الشركة:

- الاعتماد على العمليات والأهداف و ليس على إجراءات العمل و السياسات القائمة.
- الثوابت الإدارية بالنسبة لي هي الجودة و الاستراتيجية و روح الفريق، و ربط المكافآت بالأداء و ربط الصّلاحيات بالمسؤوليّات.

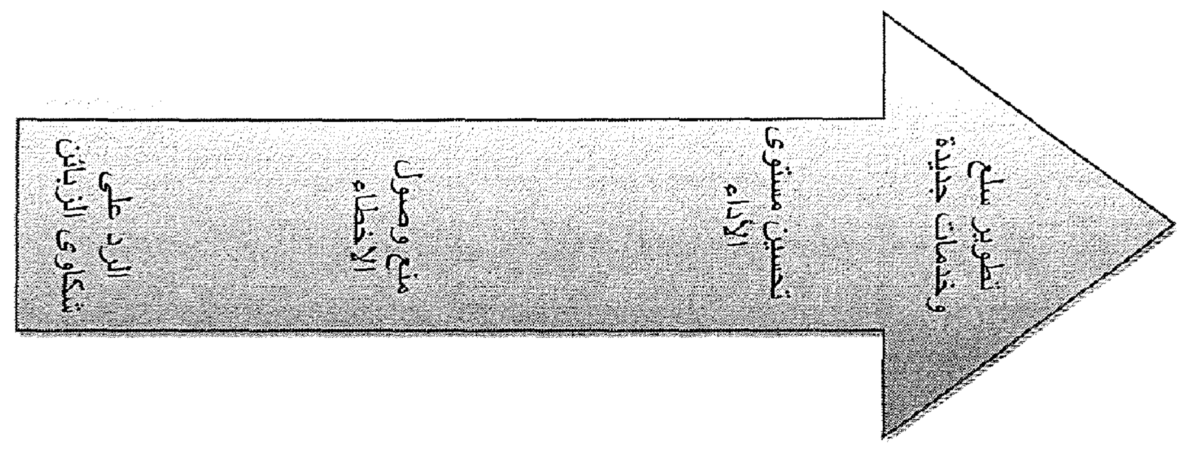
- سأقبل الموظفين الذين يعالجون، الأخطاء، لا الذين يتصيدون الأخطاء، أنا الوحيد الذي سيتصيّد الأخطاء.
- لا أقبل اخفاء الأخبار غير السّارة، فأنا أكره المفاجآت.
- لن أتعامل مع مشكلات. سأتعامل فقط مع مقترحات و حلول.
- المناصب و الرّواتب لا تعني لي شيئا. سأميّز بينكم من خلال المساهمات الوظيفية التيّ تقدّمونها للشّركة اعتمادا على مبدأ ربط المكافآت بالأداء.
- أنا لا أفهم اللّغة التكنولوجية للشّركة، و على من يتعامل معي أنْ يُترْجم لي كل شيء إلى لغة الأعمال (البيزنس).
- سنعْمل جميعا على تقليص النفقات لنصبح أكثر قدرة على المنافسة.(1)

كما عانى جيرستنر من القوى المُقاومة للتغيير وهْو يُجَهّز لخطّة إنقاذ واسعة، ممّا دفعه لتبنّي موقف صارمٍ أطاح بكلّ مُوظّف فشِل في التأقلم و التكيّف مع الواقع الجديد.

وأصبْح همّ جيرستنر كسْـب الزّبائن و جمْـع المعلومات لتلبية احتياجاتهم و اقتحام أسواق جديدة من أجل إنقاذ مؤسّسته. من خلال هذه الخطوات الجريئة يكون جيرستنرقد أسّس لقيمٍ ايجابية عامّة تقوم على حماية ودعْم المؤسّسة مع ضمان استمرارية التغيير و التطوير و تحفيز الإبداع. و لعلّ طرافة عنوان كتابه يعبر على نجاح مسار التجربة الصعبة حيث بدا جير ستنر ليْس مُرَوّضًا للفيلة و إنّما أيضا يجعلها ترْقص على ضخامتِها. و هكذا المؤسّسات العملاقة فهي قادرة على ضبط توازنها عن طريق تغيير ثقافتها، و استْراتيجيتها وتخطّي العقبات بفنّ ومهارة، ممّا يضمن لها البقاء و النجاح.

و يمكن القول أنّ جيرستنر قد تبنّى طريقة التحْسين المستمر، وهي عملية مترابطة كما يُبين الشكل رقم (12) بحيث تبدأ من إرضاء الزبائن مُرورا بمرحلة الحدّ مِن الأخــطاء في المــنتج وتحسين مُــستوى الأداء انتهاء بتطوير سِلــع و خدمات جديدة.

المستويات المختلفة للتطوير التنظيمي حسب درجة العمق في التغيير الشكل رقم (12)



استراتيجية أخذ المبادرة بدل الانتظار   استراتيجية رد الفعل

عن كتاب السلوك التنظيمي ص 341

المبحث الثالث

إدارة المنظمات في بيئة متغيرة

مقدمــــة

لا شك أننا نعيش عصر التغييرالمتسارع المدعوم بالثورة المعرفية والمعلوماتية والتكنولوجية إذ لم تعد الوسائل التقليدية تجدي في معالجة الاشكالات المستجدة داخل المنظمات، كما يصعب تجاهل التأثيرات المحيطة أو الانعزال عنها و لذلك أضحى مستقبل المنظمة هو الهاجس الأكبر لكل مديريعمل على إنجاح مسيرته داخل المؤسسة.

فقد شهد العالم ،خاصة الدّول المتقدمة خلال السنين الأخيرة تطورا مذهلا على المستوى التكنولوجي نقلت البشرّية إلى العصر الرّقمي حيث أصبحت قوة المنظمات تقاس بقدرتها في التماشى مع روح التغيرات الجديدة و طرق التكيّف معها.

ونهدف من هذا الفصل بيان دَور المُدير وكيفية تصرّفه في ظلّ هذه البيئة المضطربة التي لا تعرف الاستقرار وكيف يمكنه أنْ يُحافظ على كيان مؤسّسته ليقودها بنجاح."لأنّ النوع الذي يصمد في النهاية ليس النوع الأقوى و الأكثر ذكاء' بل النّوْع الذي يستجيب للتغييرو يتكيّف معه".

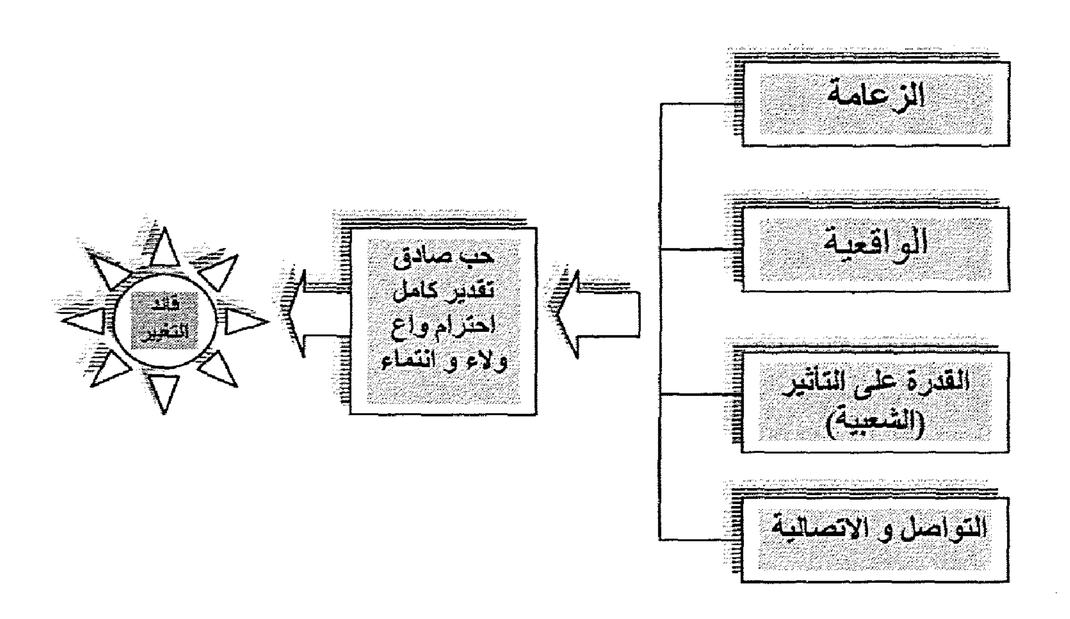
مُواصفات المُدير في بيئة إدارية مُتغيرة

إنّ المُدير العَصْريَ يجبُ أنْ تتوفّر فيه مجموعة منَ الخِصال تجْمع بين المهارة و القوة والقدرة على التكيف مع الأحداث، والتميّز ببُعد الرّؤى وسط عالم محْفوف بالمخاطر تصعب السّيطرة عليه، مما يدفع بالمؤسّسات إلى تغيير استراتيجياتها تماشياً مع التقلبات الطارئة والتفاعل معها. فما هو الدّور الذي يقوم به المدير إزاء هذه الحقائق الجارفة؟

لكلّ تغييرقائد ذو رؤية خاصّة، يملك من الصّفات ما هو مؤثر على وجدان و عواطف الجماهير المحيطة به و هو يملك أيضا القدرة على جعْل الجماهير تصْغي اليه، و تعي ما يقول، و تتقبّله، و هو يملك القدرة على تحريك الجماهير و توجيهها، و يملك القدرة على إقناع الجماهير بتحمل أعباء و تكاليف التغيير المطلوب.

ومن هنا فإنّ لهذا القائد مواصفاتٍ خاصة، مواصفات متكاملة حتى يستطيع أنْ يُدير عملية التغيير و أنْ يحقق من خلالها أهدافه و طموحاته"

مواصفات و خصائص قائد التغيير شكل رقم (13)



من خلال مواصفات المدير القائد التي ذكرها الدكتور الخضيري نستخلص النقاط التالية:

1. قدرة مدير المستقبل على الابتكارمما يضمن له الاستمرار و المنافسة.
2. قدرة مدير المستقبل على التـنظيم.فكثيرا ما يتعدى حجم المؤسسـات حـــدود الوطن أو القارّة و منْ هنا تظهركفاءة المدير في تنظيم هذه الأعمال.

3. يتمتّع مدير المُستقبل بالثقافة العالية بحكم احتكاكه المُستمربأجناس متنوعة تحمل عادات و تقاليد و أعراف متنوعة و هذا يكفل له التواصل مع الآخرين بنجاح.
4. قدرة مدير المُستقبل على التكيّف مع الاحداث الطارئة فكثيرا ما تواجه المنظمات المعاصرة تحديات داخلية وخاررجية تتطلب اتخاذ قرارت مرنة و حاسمة قادرة على مواجهة هذه التغيرات.
5. قدرة مدير المستقبل على مواكبة الاتجاهات التكنولوجية المعاصرة و البحوث العلمية و ذلك بمتابعة اخر ما تتوصل اليه التكنولوجيا و التنبؤ بفضاءاتها المستقبلية. من خلال التردد على المعارض و متابعة اهتمام المستهلكين الى جانب انشاء قسم لها بالمؤسسة يهتم بالتطورات الجديدة و يعرف بأهمية التنمية الادارية.
6. مديرالمستقبل يستخدم فن التواصل مع الاخرين فهو كائن اجتماعي يوظف مهاراته في التعامل مع العملاء و الموردين و الموظفين باستمرار،فالمديرالناجح حسب رأينا هو من كانت له القدرة على تسيير أهدافه و طموحاته في هذا العالم المتغير وذلك بالاستفادة من المعطيات التالية:

ا - استثمار العقول المُبدعة:

لقد أصبح الاهتمام بالمواهب من استراتيجيات المؤسسات الحديثة نظرا لما تتمتّع به هذه العناصر من خبرة و كفاءة و معرفة، جعلت قادة الإدارة يتنافسون لجذبهم والتعاقد معهم وذلك من أجل الرّفع من مستوى المؤسّسة إنتاجا و خدمة لِتُجاري أشكال التغيير و التقدّم والمنافسة الحاصلة من حولها.

ب - استثمار القدرات التكنولوجية:

إنّ توفرقنوات الاتصال الحديث من شبكة إنترنت و انترانت قادرة على تقديم خدمات جليلة تساهم في بناء علاقات وطيدة بين القيادة و مديري المنظمات والموظفين، كما أنّها وسيلة ناجعة للتعامل مع معطيات السّوق ومتطلبات الخدمات و تحليلها لفهم الاحتياجات الخاصة بالمتفعين.

ج - استثمارالثورة المعلوماتية:

لقد زَعْزعت العولمة أنظمة القِيم السّائدة وغيّرت الأوضاع الاقتصادية و السّياسية والاجتماعية و كان في ذلك دعْما لأصحاب الخدمات الحكومية و الخدمات التّجارية الخاصة. كما وفرت التكنولوجيا المتطوّرة المعلومات لطالبيها من كل الطّبقات بكلّ يُسْر وُسرْعة عن طريق شبكة عنكبوتية ضخمة، حوّلت العالم الى قرية صغيرة. و يؤدي هذا التدفق المعلوماتي في زيادة الضغوط على مدراء المؤسّسات الحكومية و الخاصّة ممّا يدفعهم للتكيّف مع هذه المعطيات الجديدة و استثمارها بالطّرق التّي يرونها مناسبة من أجْل الحفاظ على مُؤسّساتهم في الحاضر و المستقبل .

المبحث الرابع

الخصائص العامة للبيئة المعاصرة

إنّ المناخ الذي يحيط بالمنظمات المُعاصرة يطْرح عليها تحديّات كبيرة يَدفعها الى تغيير استراتيجياتها و إعادة النظر في قراراتها وثقافتها ومن أهمّ العوامل والتحديات:

1- **العولمة** (Globalization):

فرضت ظاهرة العولمة على مُنظمات الاعمال تحديّات كثيرة، أهمّها: اتفاقية الجودة والمنافسة.

ا- اتفاقية الجودة (Quality): إن الزخم المعرفي الكبير و الابتكارات الصّناعية الجديدة التي أصبحت تظهر في أوقات متقاربة أدّت إلى ازدياد الضّغوط على المؤسسات لتدفعها بذلك إلى تبنّي منهج جديد في التعامل مع هذه الظاهرة و ذلك بتحسين جوْدة منتجاتها بشكل مستمّر،كما سيدفع هذا الوضع المديرين إلى الاهتمام بإدارة الجوْدة الشاملة و بثّ ثقافتها في نُفوس المُوظفين.

ب- المنافسة (Competition) : يَقترن هذا التحدّي بعوْلمة الاقتصاد، حيث تجد المنظمة نفسها أمام موجات كبيرة من البضائع المنافسة من شتى الاصقاع و هو امتحان عسيرعلى المنظمة إن لم تتمكن من الالتحاق بركب التطويرو الابتكار.

2- **دينامية البيئة و اضطرابها :** (Turbulence)

ان النتائج المترتبة عن ظاهرة العولمة ستظل المنظمات تتحمل تبعاتها على جميع المستويات ثقافيا و تقنيا و اقتصاديا وستبقى هذه المنظمات تتعايش مع التقلبات والاضطرابات وتتكيّف معها باستمرار.

3- **الثورة المعلوماتية** :(Information explosion)

تتزايد أهميتها من يوم الى اخربحكم ما توفره من غزارة المعلومات و سرعة وصولها إلى مُريديها الذين يعملون على تحليلها و الاستـفادة منها.

4- **المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل:**

(Social responsibility and work ethics) ستلعب المُنظمات دورًا مهما من أجل القضاء على مظاهر الفقر و الخصاصة، و تسعى إلى تخفيف مظاهر البطالة و التخلف و تبنّي برامج خيريّة تُسْهم في تـأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة و تقديم المساعدات للمناطق الفقيرة أو المتضرّرة. و مثال ذلك ما تقوم به شركة شل النفطية، و مؤسّسة وادي الزّهوربجنوب إفريقيا، حيث قامتا بتأسيس مشاريع تنمويّة، كمركز التعليم المبكرالذي يعمل على تثقيف المجتمع والأطفال و تطوير مهارات البالغين و إنشاء مدارس لتعليم الشباب، وبرامج تثقيفية حوْل مَرض الإيدز. كما تقدم هذه الشركات معُونات إلى المنظمات و المجتمعات المحلية التّي تعاني الفــقرفــي البلدان النامية. و يبدو أنّ هذا الدور قد تراجع بسبب الأزمة المالية الخانقة.

5- **التعقيد الفني:** (Technical complicity)

في عَصْر العولمة اصبح المدير في حاجة ماسة الى معلومات فنية جديدة باتت اكثر تعقيدا من أجل اتخاذ القرارت و تنفيذها بالشكل الملائم.

6- **القيود البيئية:** (Restrictiveness)

لم تعد المُنظمات في عصْر العوْلمة تملك قراراتها بحريّة، بل أصْبحت محكومة بقوانين وقيود فرضتها للعطيات و الظروف المحيطة، قد تكون اقتصادية أو سياسية..(كقوانين العَمالة، و تحْديد الحدّ الأدنى للأجور، و تحديد أسعار الصّرف...).

ولاشكّ أن هناك مخاوف لدى الدول النامية من الآثار السلبية للتشريعات البيئية الدولية على تنافسية قطاع الصادرات فيها وإمكانية الاستخدام للتشريعات البيئية في الدول المتقدمة ضد مصالحها إذ إن بعض الدول انتهجت استراتيجيا تشريعات بيئية لإضفاء ميزات تنافسية لصناعاتها الوطنية على حساب الصناعات المنافسة في الدول الأخرى وهوما أثارمخاوف الدول النامية على تنافسية صادراتها وقدْ ظهر الاهتمام بهذا الموضوع خلال السّنوات الأخيرة الماضية.

ففي الولايات المتحدة مثلا أحجمت الحكومة الفدرالية عن استيراد أسماك التونامن دولة المكسيك المجاورة بتعلّة أن أساطيل الصّيد المكسيكية تقوم بقتل أعداد كبيرة من الدّلافين خلال عملياتها، و قد أدّى اتخاذ هذا القرار إلى مُمارسة الضّغط على الأساطيل المكسيكية وفي المقابل رأت الحكومة المكسيكية ان في ذلك مُؤامرة من أجل الحدّ منْ منافسة أساطيل الصّيد المكسيكية لأساطيل صيْد التونا الأمريكية إلا أنّ هيئة التحكيم التابعة لمنظمة التجارة العالمية اعتبرت الطريقة التيّ تعاملت بها الولايات المتحدة غيرمبرّرة إذا ما قيست بقرارات التجارة الدولية. فقد أكد القرار في جزء منه، على أنه لا يحقّ لأيّ طرف من الأطراف الموقعة على الاتفاقية الحدّ من استيراد منتوج معيّن لمجرّد أنّ مصدره إحدى الدول التي تُطبّق سياسات بيئية تختلف عن تلك المتبعة في الدول المستوردة.

7- **التنوع البيئي :** (Diversification)

استراتيجية تهدف إلى الحد من التعرض للخطر من خلال الجمع بين مجموعة متنوعة من الاستثمارات ، مثل الأسْهم والسّندات والعقارات ، والتي لا تأخذ نفس المسَار نفسه.

الهوامش

1) James l.Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly,jr.1994 Organizations: Behavior,Structure and Process,8th Ed Homewood III:IRWIN,Inc,p62.

2) B.j-Hodje and William p. Anthony (1991), Organization Theory: A Strategie Approach, 4th Ed,Boston: MaSS Allyn and Bacon p.444

3) Edgar H Schein, the Role of the Founder in Creating Organizational Culture

4) Organizational Dynamics, summer 1983, pp13-28

5) Edgar H.Schein, The Role of the Founder in Creating Organizational culture

6) Culture "Organizational Dynamics, summer 1983, pp.13-28

7) Yoash Weiner, Forms of Value Systems; A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance Academy of Management Review, October 1998,pp541-43.

8) د. محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي دار الشروق طبعة 2002 ص166-167

9) Michael Albert in Robbins, Organization Theory p. 459-460) 1

10) Robinson, Organization Theory, p.461

11) Robinson, Organization Theory, p.461

12) http://elenburg.pbworks.com/f/Review-Elephants.pdf

13) لويس جيرستنر من قال أن الأفيال لا تستطيع الرقص. خلاصات السنة الحادية عشرة العدد الاول يناير 2003

14) جيمس شيرو،رسائل مفتوحة الى الرئيس الأمريكي مكتبة العبيكان السعودية 2000 ص47

15) محسن أحمد الخضيري ادارة التغيير ص 73

16) من كتاب ادارة التغيير د. محسن أحمد الخضيري ص 74

17) ا.د كاظم أحمد البطاط مقالة بعنوان حرية التجارة و اشكالية القيود البيئية عن موقع www.k-coc.org/Art.hmt

الفصل السادس
الإدارة من التغيير الى الإبداع

مقدمة:

غالبًا ما تواجه المنظّمات مخاطر و تحدّيات على مستوى محيطها الداخلي و الخارجي ممّا يعُوق مسيرتها التنموية. وللخروج منْ هذا المأزق تستعين القيادة بموظفيها من أجل تحفيزهم لاستخدام مواهبهم و استقطار ما لديهم من افكارخلاقة يمكن ان تقدم حلولا مثالية للمؤسسة تجعلها تتكيّف مع ألاوضاع الـــجديدة مستفيدة في ذلك من ملكاتهم و ابداعاتهم وأفكارهم الجديدة تمكن المؤسسة من ممارسة أعمالها بشكل اعتيادي.

وايمانا بأهمية عملية الابداع الاداري، سنسْعى في هذا الفصل إلى بيان أهميّة الإبداع، و حاجة المنظمات إليه و معوقاته.

المبحث الأول :أهمية الابداع :

يعتبر الابتكارُ وَالإبداعُ إحدَى الركائزالأساسيةِ فِي إدارةِ الأعمالِ ،لذلكَ فإنَّ المؤسساتِ الناجحةَ تعمل على الاحتفاظ بقوتها وانجازاتها و تأثيرها و لا تقنع بما حققته من نجاحات بل تجعل من أفكارها و أحْلامها مشاريع مَلموسة لأنها ترمي بطُموحاتها إلى المستقبل الأفضل حتىّ تكون مؤسّسة متميزة بأدائها الخلاّق، من ابتكار و تجديد و إبداع و من هنا يتجلىّ مظهرا اخر من مظاهر التغيير، ألا وهو التغيير بالابداع الذي سيصبح سِمة منظمات المستقبل.

فالابداع موْردُ قيم مهمّ ينبغي تعزيزه و تطويره و عدم السّماح بهدْره، في ضوْء التكاليف العالية المرتبطة بالمواهب المبدعة، و البنية التحتية لمساندة العمل الابداعي، وبقدر ما تُولي المنظمات اهتمامها و عنايتها لإدارة الإبداع، بقدْر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمنظّمات ستُواجه تحديّات جديدة و كبيرة مثل ظاهرة العولمة أو الكوكبة، والمنافسة الشديدة، و الاتفاقات الدولية بشأن حرّية

التجارة، و الثورة المعلوماتية، و التعامل مع قوى بشرّية متـعددة الجنسيات، و بناء ثـقافة تـساند النشاط الإبداعي، و تحقيق العدالة.

لذلك بات من المؤكد على الجميع التعامل مع هذه الحقيقة ومواكبتها وتشجيعها لأنّها تشكل في جوْهرها قيمة تنافسية تنعكس بالإيجاب على عددٍ كبيرٍ منَ المُوظفين داخل المؤسّسة لأنّها تغرس فيهم روح الرّيادة والإبداع، و تُنمّي قُدراتهم ومهاراتهم وأساليب عملهم الإداريّ.

و لانجاح عملية الإبداع لا نكتفي باقتراح الأفكار الخلاّقة رغم أهميّتها بل يجب متابعة جميع مراحلها حتى تصبح ممارسة اعتيادية تحاط برعاية القيادة التي تعمل على بذل كل الامكانات و الموارد المتاحة. فالمؤسّسة المبدعة ليست هي التي تستخدم الوسائل الحديثة بدل الوسائل التقليدية، أو تنشئ نظم اتصالات جديدة كاستخدام الانترنت و البريد الالكتروني بل هي التّي لها القدرة على تحسس مشكلات المؤسّسة وإنجاز الأعمال بطرق خلاّقة و غير مألوفة لدى الآخرين.

صفات التفكير الابداعي Qualities of creative thinking

ينطلق من نموذج فكري مرن Flexible Mental Model

يعتمد على وضوح الرؤيـة Clear Vision و الاهـداف و معرفـة الـدروب و الأساليب نتيجة لاجتماع العقول و ليس انفراد عقل وحيد يميل الى تجريب الأفكار و الأساليب المبتكرة Experimentally Oriented غايته الانجاز والتميز Achievement Oriented

حاجة المنظمات إلى الإبداع: Organizations and their need for creativity

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنّه يقدم لها حلولا مُثلى في عالم يعجّ بالتحدياّت التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتناقس الشّديد بين الشركات والتغيّر التقني بالاضافة إلى الثورة المعلوماتية و إلغاء الحواجزالتجارية، وضع المنظمات على محك اختبارعسير الامر الذي استدعى توفير قدرات ابداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة. و في هذه الحالة اصبح الابداع وظيفة أساسية و حيوية لكل مدير مؤسسة و ليس ترفا فكريًا.

و قد دعت الحاجة إلى الإبداع، المؤسّسات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجّه بعضعها إلى تدريب الموظّفين على التفكير و الممارسة الابداعية. وأنشأ آخرون فروعًا خاصة تهتمّ بتشجيع الابتكار و تنمية الإبداع، مما أجّج حدّة التنافس بين المؤسّسات. إلا أنّ هذا التوجّه رغم إيجابياته أدّى إلى عدم الاستفادة طويلا من المواد المبتكرة مما أدّى إلى ارتفاع كُلفة الاستثمار في هذا الميدان.

و مع ازدياد اهتمام المنظمات المعاصرة بموضوع الابتكار يبقى السّؤال المطروح هنا هو ما هي قدرات منظماتنا العربية على تبنّي مشاريع الابداع و التنمية؟ و هل سيصبح الإبداع الخيار الاستراتيجي للتنمية ؟ وهل يعتبر نقل التكنولوجيا لبلادنا العربية إجراء تنمويا أم أداةً للتبعية؟ و هذا ما سنتطرّق إليه في الباب الثاني من الكتاب مقارنة مع التّجربة الماليزيّة.

خصائص الإداري المُبدع:

لا شكّ أنّ طريق الإبداع محْفوف بالمخاطرو لذلك فهو يحتاج الى أشخاص يتميّزون برُوح المُغامرة و المُرونة في التفكير و الثقة في النفس. فهُمْ على خِلاف الناس العاديين الذين يُفضلون تجنب المخاطرو الانزلاق إلى عالم مجهول قد يجرّهم الى الفشل. و لعلّ أبرز سِمات الإداري المُبدع هي:

1. قدْرته على استشعار الأزمات: إنّ ما يميّز المُبدع عن الناس العاديين هو قدرته على تحسّس المشاكل الطّارئة و المواقف الحرِجة قبل حُدوثها و التمكن من السيطرة عليها وايجاد الحلول المناسبة لها.
2. تمتعه بقدرة ذهنية قوية: بحيث يستطيع استحضارمجموعة من الأفكار الفريدة في وقتٍ قياسي، و صياغتها بشكل واضح، و التعبير عنها بأيسر الطرق.
3. التصميم و الارادة: بحيث لا يتسلّل اليه اليأس، و هو في بحث دائم عن الحلول البديلة لمشكلات المؤسّسة، كما أنه لا يكتفي بطريقة واحدة (توماس أديسون قام ب 1800 عملية من أجْل اكتشاف المصْباح الكهربائي، كما أنّ صَاحب المِكنسة الكهربائية دايزون Dyson قام بخمسة آلاف تجربة من أجل صنع مِكنسة بدون اكياس)Bagless vacum cleaner.

4. خصائص نفسية فريدة: إن شخصية المُبدع لها خصائص تُميزها عن غيرها من البشرفهي شخصية معتدة بنفسها قوية الارادة تفضل اقتحام المجهول ولها قدرة على تحمل الأعباء و المسؤوليات، تجمع بين الجـدّ و المرح والقدرة على ربط العلاقات الاجتماعية الناجحة، لها حبّ الاستطلاع ومتابعة آخر المستجدّات. ورغم كل هذه الخصائص و القدرات فهي لاتسعى لمركز مرموق، أو وَجاهة، بل إنّها تحقق رغبتها بالإسهام والعطاء.

نموذج الابتكار الناجح:

كانت اليابان تعاني من مشاكل مستعصية في المواصلات بحكم تضاريسها الوعرة، وتشتت جزرها، و يعتبرالاستثمار في تعبيد الطرقات ذا تكاليف عالية. و لحلّ هذا المشكل ابتكر العاملون في هذا المجال طريقة فريدة تتمثل في تصْنيع أكبر عدد من القاطرات ممّا أدّى إلى تخفيض عدد الرّحلات، بالاضافة إلى استيعابها لأعداد كبيرة من المُسافرين. وبهذه الطريقة تكون اليابان قد تجاوزت النّمط التقليدي الذي كان سائدًا في صناعة القاطرات كما يبينه الشكل التالي:

الابتكار الناجح شكل رقم (14)

الأفكار القديمة	الأفكار الجديدة
محرّك واحد في أول عربة يجر باقي العربات	محرك في كل عربة، يجر العربة فقط
محرك قوي وقادر على سحب قطار بأكمله	محصلة قوّة المحرّكات في العربات
لا بد من تغيير ارتفاع قضبان الحديد	يثبت ارتفاع قضبان الحديد بغض النظر
تبعا لتضاريس الأرض.	عن التضاريس.

عن مجلة خلاصات السنة السابعة العدد 5 مارس 1999

نتج عن هذا الابتكار أن تقلصت الرّحلة من أوزاكا إلى طوكيو من 62 ساعة الى 3 ساعات.

المبحث الثاني : معوقات الإبداع في المنظمات

يعاني التيّار المتبنّي للإبداع من بروز فئة مقاومة أشبه بالتي عانت منها المؤسّسة في مرحلة التغيير. و لهذه الأسْباب نجد أن المبدعين الذين يواجهون مقاومة أو عدم قدرة على التكيف داخل محيط المؤسّسة، تتلقفهم الشركات الأجنبية أو يغادرون طوْعا أماكن عملهم لمواطن جديدة طمعا في نشر ابداعاتهم و حصولهم على الحظوة و الشهرة وكثيرا ما يحصل هذا في دولنا العربية والدول النامية التي تخسر كل سنة مئات العقول التي اصطلح على تسميتها بهجرة الأدمغة Brain Drain وهو من الاسباب التي فاقمت مستويات التخلف و تراجع النمو و فشل المشاريع الاصلاحية و فرض التبعية الاقتصادية في هذه البلدان ومن أهم المعوقات نذكر:

المعطيات الاقتصادية :

يفتقر الموظفون في الغالب الى القدرة على الابداع لكن قد تدفع بهم الظروف الاقتصادية المتردية الى الانشغال عن هذا الجانب بحكم العوز فيصبح هم الموظف هو التفكير في توفير لقمة العيش نظرا لضعف الاجور و غياب الحوافز.

الاعراف الاجتماعية :

تفرض بعض التقاليد الاجتماعية سياجا منيعا عن الافكارجديدة بحيث تحرم الشباب المبدعين من المشاركة في عملية التنمية، فقد جرت العادة على تولي منصب القيادة رجال حكماء متقدمون في السن يعتبرون كل محاولة للابداع تمردا على المألوف مما يحرم المؤسسة من الاستفادة من أفكارهم و ابداعاتهم.

غياب القيادة المؤهلة :

تلعب لقيادة دورا مهما في تنمية الابداع داخل المؤسسة كما أنها تعتبر مسؤولة عن غيابه وذلك بحسب تصرفها مع الموظفين فقد وضع الكاتب كانتر (Kanter) عشرة قواعد تساهم في شلّ الابداع:

1. النظر الى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة و لانها صادرة من المستوى الادنى.
2. اصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات ادارية اخرى للحصول على توقيعهم
3. الطلب من الادارات و الافراد ان يتحدى و ينتقد كل منهم الاخر
4. النقد بحرية و الامتناع عن المديح و اشعار العاملين بانه يمكن فصلهم من العمل في اي وقت.
5. النظر الى معرفة و تحديد المشكلات على انها علامة فشل وعدم تشجيع الافراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.
6. السيطرة على كل شيء بعناية، و التأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعداده تكرارا.
7. اتخاذ القرارات المتعلقة باعادة التنظيم و التغيير بسرية، و إعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
8. التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، و التأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
9. تكليف الموظفين في المستويات الدنيا، باسم تفويض السلطة و المشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، و الاستغناء عن العاملين، و الا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقا، و الطلب من العاملين انجاز ذلك بسرعة.
10. 10- وفوق كل شيء، أن لا ينسى أنه المستوى الأعلى و يعلم كل شيء هام عن العمل

عدم ثقة بعض المديرين بانفسهم:

إنّ ضـعف بعـض المـديرين و افتقـادهم فـي انفسهم يدفعـهم الى سلوك نمط معين في التعامل مع الموظفين و خصوصا المبدعين منهم الذين يمثلون مصدر ازعاج بحكم ما يقترحونه من افكار ثورية جريئة و هذا يجعل تصرف المدير اكثر تشددا و استبدادا بحيث يعمد الى فرض قيود على المبدعين خشية كشف نقاط ضعفه حفاظا على مصالحه و سمعته مما يمثل تهديدا لموقعه داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: مؤسّسات أعمال المستقبل

لا شكّ أن مؤسّسات أعمال المستقبل الناجحة ستكون مؤسسات قائمة على التعلم المستمريقودها مدراء نجباء يتميزون بالكفاءة و القدرة على التسييرواستشعار المخاطر وبالتالي فإن النجاح الاقتصادي في المستقبل سيكون مرهونا بمدى نجاح المنظمات في "صناعة" القادة القادرين على القيام بمهمة التغييرالشاقة و بتحمل مسؤولياتهم تجاه المؤسسة و الموظفين و الحرفاء.

فما هو الشكل الذي ستكون عليه منظمات المستقبل؟

يقول كوتر سوف تضطرالمؤسسات الى التعلم ، و التغيير و تحديث نفسها بنفسها بشكل ثابت خلال القرن الحادي و العشرين، و بالطريقة نفسها، سيتعين ذلك على اعداد كبيرة من الأفراد، ان عملية التعلم مدى الحياة، و المهارات القيادية التي يمكن أن تتطور من خلالها، كانت تقتصر على نسبة صغيرة فقط من الافراد حتى وقت قريب. و سوف تزداد هذه النسبة خلال العقود القليلة القادمة.

اذن فمنظمات المستقبل يحتمل ان تتوفر على الامور التالية:

الحاجة الى التعلم المستمر: ان مؤسسات القرن الحادي و العشرون ستخضع لناموس إحداث التغييربشكل متزايد و مستمرو لن ترضى بالاوضاع الراهنة للعمل بل ستسعى على الدوام الى الالتزام باهداف و اغراض المؤسسة لتحافظ على حيويتها و لن يتأتى لها ذلك الا بالتعلم الذي سيصبح الهاجس الأول للادارات التي ستتحول بدورها الى أوراش عمل و تدريب كما ستخضع ترقية العمال الى مقاييس جديدة تعتمد على مستوى المهارة و الكفاءة وليس حسب الحظوة و الاقدمية انضمام المديرين الى فرق العمل .

ان منظمات المستقبل ستكون مختلفة عن سابقتها حيث سيشهد اندماج كبار المديرين بروح فريق العمل كما سيحتاج المبدعون الذين يتميزون بأدائهم المميز الى مساعدة غيرهم في القيام باعمالهم فيرى "ويلش" الذي لقبته مجلة (فورتش) الشهيرة «بمدير القرن العشرين»، نظرًا لرصيده الحافل بالإنجازات الكبيرة التي حققها في جنرال الكتريك، إحدى كبريات شركات العالم، العملاقة لمدة أربعة عقود ونصف عرف بأنه

أحد أشهر القياديين في عالم الأعمال: " إنّ الذين يحدّدون قِيم المنظمة هم جميع العاملين في المنظمة بخلاف الرّسالة التي تحددها الادارة العليا فقط، وقد نجح بالفعل في الوصول الى «قيم جيدة» لجنرال الكتريك عندما طلب من مئات الآلاف من الموظفين العاملين معه المشاركة في تحديد قيم للشركة، وبعد أن تم الاتفاق على عدد منها تولى عملية طبعها على بطاقات فاخرة بحجم محفظة النقود وأعطى كل موظف نسخة منها ليتذكرها دائما، ومن هذه القيم مثلاً «أن يكون لدينا حب للتميز وكره البيروقراطية»، وقالوا مثلا «ان يكون لدينا حماسة كبيرة وقدرة على إثارة حماس العاملين معنا» و من القيم التي اتفقوا عليها ، كذلك « أن نعتبر التغيير فرصة سانحة وليس تهديدا مخيفا»."

مجموعات العمل التقليدية	فرق العمل
القائد هو الذي يسيطرعلى المجموعة و يتحكم بها	القائد هو العامل المسهل لعمل الفريق
الاهداف تحدد من قبل المنظمة	الأهداف تحدد من قبل أعضاء الفريق
القائد هو الذي ينظم الاجتماعات و اللقاءات	الاجتماعات مليئة بالتفاعل والمناقشات الحرة
القائد هو الذي يقوم بالاشراف	الفريق يخطط لشكل العمل
التركيز على أداء الفرد	التركيز على اداء الفريق
هناك تنافس بين العمال بعضهم ضد الاخر	اعضاء الفريق يعملون كوحدة مشاركة
الاتصال يكون من القائد الى المجموعة	الاتصال يتم من القائد الى الفريق و بالعكس
القرارات تتخذ بناء على رأي القائد	القرارات تؤخذ بناء على رأي الفريق ككل

الفرق بين فرق العمل التقليدية و الحديثة عن مقالة بعنوان فرق العمل و دينامية الجماعة الشكل رقم (15) http://www.caoa.gov.e عن موقع

القدرة على التكيف و تعلم المهارات الجديدة:

لن يصمد في القرن الحادي و العشرين الا المؤسسات التي لها القدرة على التكيف مع الاوضاع و القادرة على اكتساب مهارات جديدة و ميزات تنافسية عن طريق الابتكار والإبداع في مثوجها و المؤسسات المتبنية لهذا النموذج سوف تصمد في وجه عواصف التغييرو تتوفر لها القدرة على النماء و البقاء. و يتأتى ذلك عن طريق اتباع المدير النقاط التالية كما ذكرتها مارجريت ماري جوتنك :

1. ركّز على ما ينبغي التركيز عليه. ركز حين تكلّف أيّ أحد بمهمّة على ما تتوقعه منها، ومتى يريدها، و قم من جهة أخرى بتشجيع موظفيك على أنْ يركزوا على أفضل الطّرق التي ينفذوا بها مهمتهم، و التّي يتغلبوا بها على مشاكل عملهم اليومية.
2. درّب موظفيك و أولِهم ثقتك، و تأكد من ان لديهم المهارات و المعلومات اللازمة، اما من خلال خبراتك السابقة، أو بالتدريب الرسمي،أو التدريب العلمي ثم اظهر ثقتك بهم بمنحهم الحرية و الوقت الذي يختبرون فيه قدراتهم، فقد تكون النتائج مذهلة.
3. تحمل المسؤولية الاكبرفي قيادة فريقك في داخل المؤسسة الكبرى. فهذا يعينك على إتقان خبرتك الإدارية بينما يكتسب موظفوك كفاءة و فعالية في التعامل مع مسؤولياتهم العملية الواجب عليهم الاضطلاع بها

تفويض مزيد من السلطة:

إنّ من أهمّ مواصفات القائد الناجح استخدامه لمهارة التفويض التي ينقل بموجبها رزمة من الصلاحيات الى مجموعة من الموظفين لهم كفاءة و قدرة على تحمل مسؤولية صياغة القرارات. و هذا يعني أن منظمات المستقبل ستتخذ هيكلا و ظيفيا أفقيا، مما يجعلها قادرة على المناورة و التجاوب بمرونة، و هي خصائص مميزة لمنظمات أعمال المستقبل فمدير الإدارة الذي يؤمن بتفويض بعض صلاحياته الى موظفيه أو مديري إدارته الوسطى دليل على أنه عميق الفهم بمحيطه و له الثقة التامة بما يقوم به

دون تردد ، كما أنه يثق في الآخرين، ويحب التخطيط، ويؤمن بأهمية الشراكة في العمل، ويطمح الى استشراف مستقبل المؤسسة بأمان.

الا أن بعض علماء الادارة يرون إحجام بعض المدراء في تفويض بعض صلاحياتهم يعود الى الأسباب التالية:

1. الخوف من عدم إنجاز المهام الموكلة اليهم بالشّكل المطلوب.
2. يرى أن التفويض أشبه بمغامرة قد تؤدي إلى فشل أداء الأعمال داخل المؤسسة.
3. خشية المدير من فقدان السّيطرة على المؤسسة.
4. بعض المديرين يرون أنه لا جدوى من تدريب المفوضين لأنّ في ذلك مضيعة لوقت المؤسسة و الموظف، و يعود ذلك إلى جهل المدير بأهميّة هذا الأمر.

الهوامش

1) د. حسين حريم ادارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر و التوزيع، 2003 ص313

2) عارف بن عبد المحسن الشيخ: مفاهيم الابداع الاداري ودوره في اتخاذ القرارات ص13 ابريل 2006

3) Rosabeth Moss Kanter (1938), The Change Masters New York: Simon and Schuster, p.101

4) جون كوتر قيادة التغيير ص 8 عن موقع الخلاصة

5) محمد النغميش (كاتب متخصص في الإدارة) القبس الكويتية 11 يونيو 2009 العدد 112944)

6) مارجريت ماري جوتنك الادوات الفعالة لمدير المستقبل ص 190 دار الراتب الجامعية بيروت لبنان 2002

الفصل السابع
التجربة الماليزية

مقدمـة:

ربّما يتساءل القارئ لماذا التجربة الماليزية ؟

نعم و نحن في بداية القرن الحادي و العشرين يزداد شعورنا كعرب بالتحدي التكنولوجي المعاصر و مشاريع التنمية و محاكاة التحديث واتساع الهوة بيننا وبين الدول المصنعة و هذا يعني اننا نصطدم بمعوقات كثيرة تحول بيننا و بين مشروع التغييرو التحديث و إنْ كان ذلك يختلف من دولة عربية الى اخرى ليبقى السؤال المطروح لماذا تقدم الاخرون في حين لازلنا نحن على خطّ الصّفر.

و بالفعل فقد أدرك العرب ضرورة التغيير و التحديث نتيجة صدمة اللقاء مع الغرب وجو الاحتكاك به منذ فترة زمنية طويلة

و قد اخترنا التجربة الماليزية لعدة أسباب أهمها أن ماليزيا دولة اسلامية استطاعت النهوض باستخدام هذه الثقافة وفي ذلك رد على الذين يرون ان الاقلاع الحضاري لا يكون الا بمقاطعة الدين و الهوية، واستيراد كل ما هو حديث من أجل بناء فضاء معرفي بديل. كما تتميز ماليزيا بالتعدد العرقي و استطاعت بحكمتها السياسية ان تجعل البلاد نموذجا للتعايش السلمي على خلاف ما هو موجود في بعض بلداننا العربية من تشاحن و مواجهات بين الطوائف مثل ما يحدث في مصر بين المسلمين و الاقباط أو ما يحدث بين طوائف لبنان والحرب العنيفة التي قامت بين الحوثيين من جهة و الحكومة اليمنية.

اذن تلعب القيم الاجتماعية دورا هاما في توجيه سلوك الفرد و علاقته بعناصر مجتمعه و لها أهمية كـبرى في مـساعدته على تقـبل اي تغيير جديد سواء كان ماديا او معـنويا. اذ أن أي تغيير يتعارض مع القيم الاجتماعية لا يتـمّ تقبـله بسـهولة، و قد يواجه بعدم الاستحسان أو الرفض الكامل من قبل من يراد تغـيير مواقفهم

أو أفكارهم و ظروف حياتهم. و كلـــما كان التغيير الجديد متماشـــيا مع القـــيم الاجتماعية الســـائدة سهل على الناس تقبله.

فهـــل للإرادة السياســـية دور في بنـــاء خطط طموحة وتحقيق إنجازات جديدة؟

وماذا عن دور القيادات الشرعية والفكرية في تأصيل ثقافة الإنتاج والتصنيع في المجتمعات المسلمة ؟

كيف تفاعـــل الشـــعب الـــماليزي بـــكل أطيـــافه مـــع متطلبات المنافـــسة؟

لماذا نجحت ماليزيا وفشلت كل الدول العربية والإسلامية في الإقتداء بها صناعياً؟

د.مهاتير محمد ..هل يصنّع رجل واحد إنجازاً بحجم ماليزيا أم أنّ إدارة التغيير ثقافة ينبغي للشعوب الالتفاف حولها ؟

ماذا ينقصنا لكي نتغيرو نقدم نموذجا فريدا لدول صناعية تجمع بين السلوك الحضاري المعاصر وهويتنا العربية و الاسلامية ؟

إن الافتراض القائل بان شـعوب الدول النامية تستطيع بلوغ حياة افضل بمجرد اخذ مظاهر المعرفة الفنية الغربية هو افتراض غير صحيح على الاطلاق و ان عملية توافق المجتمع مع الاختراعات التكنولوجية غير قادرة بمفردها بطرق تلقائية على تحسين مستوى الحياة ما لم يستجب المجتمع لها و يوفر الظروف الاجتـماعية والاقـــتصادية الملائمة التي تعمل على استمرارهاوبنائهاوتقدمها.

فما هي العوامل المساعدة على احداث التغيير التنظيمي داخل الدولة؟

يرى الدكتور فؤاد القاضي أن إحداث التغييريتطلب الأمور التالية:

1. انتشار أساليب التخطيط و الاتصال التي تضع الأساليب و الطرق التي تحدد أحسن مجالات التطور و التحرك لمواجهة المواقف الجديدة.

2. انتشار التعليم و اعتماد التدريب و ما ينتج عنه من توسيع مدارك الأفراد و تنمية القاعدة الحضارية و الفلسفية الى جانـــب القدرات و المـــعارف و المهارات التي تزيد الـــقدرة على الابتكار و التطوير.

3. التجديد في اللوائح و القوانين التي تمثل انعكاسات للـــقيم و العادات و التـــقاليد المتغيرة، وخاصّة في المجتمعات الديمقراطية.

4. انتشار أنشطة التطوير التنظيمي و التي تساعد المنظمات على تغيير و تطويرقيمها وتغيير أوضاعها و طرق عملها بما يتماشى مع المحيط و التأقلم معه (1)

و نضيف الى ما تقدم تـــوفر الارادة السياسية القائـــمة على التوجّه الديـــمقراطي الذي يتبنى مشاريع التغيير في جميع المجالات ليصبح قيما و سلوكا اجتماعيا في حياة الأفراد،لأنه لا سبيل إلى تطوير المنظمات في ظل أنظمة يسودها الفساد الاداري و الاستبداد

المبحث الاول

شخصية د.مهاتير محمد

في العشرين من شهر ديسمبركانون الأوّل 1925 ولد مهاتير محمد بشمال ماليزيا، و كان قد عايش احتلال اليابان لجزر الملايوأيام الحرب العالمية الثانية مما أجبره على ترك دراسته حيث توقف التدريس بكامل البلاد، و حتى لايبقى عالة على عائلته اضطر مهاتير أن يعمل في كشك لبيع القهوة و السجائر والحلوى و قد خول له هذا العمل أن يتعرف على هموم الناس من قريب وما يعانونه من شظف العيش ومن هنا تكونت له ارادة التغيير فآمن بالعمل السياسي و انضم الى مجموعة مناهضي اتحاد الملايو الذي أنشأته بريطانيا عام 1946. و قد تشكل الاتحاد الماليزي من احدى عشرة ولاية و ثلاثة عرقيات هي الملايو المسلمون بنسبة 50٪ الصينيون بنسبة 37 ٪ الهنود بنسبة 12٪ و كانت الصراعات بين الطوائف على اشدها وسط مناخ الاحباط و الضياع

و في نفس الوقت شنت المنظمات الشيوعية و معظمهم من الفقراء الصينيين حملات عنف و ابادة لشل حركة الانتعاش الاقتصادي التي قد بدات في الظـهور منذ عام 1948 و اعلنت حالة الطوارئ و تواصلت اعمال الـعنف في البلاد لمدة 12 سنة و التي نـتج عنها موت 11 ألف مواطن و قد تركت هذه الأحداث أثرا كبيرا في عقل مهاتير الذي سوف يكرس جـهوده بعد حين من اجل تحقيق الوحدة الوطنية.

وقد تمكن مهاتير من الالتحاق بكلية الطب عند حصوله على المنحة الدراسية و من هنا بدأت تجربة جديدة حيث احتك بالطلبة من مختلف الثقافات و الولايات و تخرج سنة 1956 وفي نفس السنة تزوج ب(سيتي حسمه) التي لازمته في كل المراحل الصعبة من حياته. على خلاف الاطباء الناجحين ضحى مهاتيربكل ما يمكن أن يقوده للثراء بفضل مهنته وكطبيب مرموق و لزم المستشفى الحكومي بمدينة الوستار مقابل راتب زهيد ظل يعالج فيه الفقراء من بلده و يخالطهم و يحاورهم و يتعلم منهم أسرار الحياة و هذا يبين لنا ان القائد هو الذي ينزل الى شعبه ليعيش آلامه و أحلامه من قريب لا أن يترفع عليه مدعيا امتلاك الحقيقة بل انه مضى اكثر

من ذلك حيث انه أنشأ مركزا صحيا كان الهدف منه معالجة الفقراء و المعوزين مما اكسبه الشهرة و الاحترام . الا أن مشواره الطبي لم يستمرطويلا لأنه وعى أن التغيير(تغيير واقع الاثنية المالاوية)لا يمر الا عبرالنشاط السياسي الذي أقدم عليه بكل حيوية و نشاط.

ولقد مكنته شهرته الى أن يصبح نائبا في البرلمان 1964 الا أن نجاحه ذلك تزامن مع ظهور اضطرابات سياسية تجدد فيها الصراع بين الاحزاب حول اللغة القومية و الهوية

الوطنية تحولت الى صراع عرقي اشتعلت شرارته في 13 مايو 1969 و في هذه السنة خسر مهاتير مقعده في البرلمان بسبب موقفه المتعاطف مع المالايا و هو ما اعتبره الصينيون تحريضا ضد عرقيتهم فأدلوا بأصواتهم لمرشح حزب العمل الشعبي. لم يفت ذلك من عزم مهاتيربل ظل مؤمنا بضرورة التغييرو استمر في دفاعه عن الطبقة المسحوقة مرتادا للأحياء الفقيرة المهمّشة ينشر أفكاره و يحث شعبه على النهوض، و زار المناطق الريفية النائية يشجع أهلها على طلب العلم، وذلك بارسال أبنائهم الى المعاهد و الجامعات، فذاع صيته بين أبناء شعبه (الملايو) الذين رأوا فيه شخصية المخلّص. و قد اتهمته المعارضة السياسيّة بالقومي المتعصّب في الوقت الذي كانت تعاني ماليزيا من التناحر الطائفي.

لقد آمن الدكتورمهاتير محمّد أنّ التغييرلايمكن أنْ يتحقق في بلده إلاّ بتغيير شعبه، ممّا جعله يفرد كتابا سنة 1970 تحت عنوان " معضلة الملايو" صبّ فيه جام غضبه على شعب الملايو، حيث اتهمه بالكسل وضعف التكوين و غياب الوعي القومي و العيش على النمط الزّراعي المتخلف، وانعدام مبادرة التطوير، ممّا حدا بالحزب الحاكم (منظمة الملايوالقومية المتحدة) آنذاك الى سحب الكتاب من الأسواق و منعه من التداول و هكذا دفع الدكتور ضريبة انتهاجه لأسلوب التغييرحيث أصبح ينظر اليه من طرف الحزب الحاكم على أنه شخصية متمردة يجب أن تُحضرمؤلفاتها .

إنّ إيمان الشاب المتمرّد بالتغييرلم يتوقف، بل ظلّ يتابع باصراركبير مسيرته و نشاطه السياسي فالتف من حوله الشباب و اقتنعوا بأفكاره بل و تسللت توجهاته الجريئة الى قيادات الحزب الحاكم الشابة فسطع نجمه السياسي وكبرت شعبيته بسرعة

الى أن تولى رئاسة الوزراء سنة 1981 وبقي في السلطة لمدة 22 عاما و سمحت له هذه الفرصة بتطبيق ما كان يؤمن به من أفكار و تصورات واحالته الى واقع ملموس. هكذا أصبح الحلم حقيقة وأصبحت ماليزيا من أكثر دول العالم تقدما و نمرا من نمور شرقي آسيا و نموذجا اقتصاديا للعالم الاسلامي يمكن الاحتذاء به.

هكذا تحولت ماليزيا في ظرف وجيز من دولة تعتمد على الزراعة وتصدير المواد الأولية كالقصدير و المطاط الى نموذج للدولة الصناعية يساهم فيها القطاع الصناعي والخدمات بنسبة 90٪ من الناتج المحلي الاجمالي و فاقت صادرات السلع المصنعة 85 ٪ من اجمالي الصادرات كما أن 80٪ من السيارات التي تسير في شوارع ماليزيا هي من الانتاج المحلي بل و تعتبر من السيارات المنافسة في السوق العالمية رغم قلة عددها.

كما نرى أنّ مسألة التغييرليست عملا فرديا فحسب، و انما هي أيضا نتيحة لجهد جماعي يحتاج الى قائد فذ يتميز بحس مرهف و له القدرة على استغلال كامل طاقاته وامكاناته وله تفكير يتميز بالانفتاح على البيئة و رؤية المشكلات بشكل يختلف عن الآخرين كما له القدرة على تغيير الحالة الذهنية وفقا لتغيرالمواقف، و يبتعد عن الحلول التقليدية و المألوفة

و نرى هنا أن شخصية مهاتير جمعت بين التوجه نحو التغيير والابداع الذي يكون مشروطا بدوافع الانسان. و قد عد (ماسلو) الدافع لتحقيق الذات عند الانسان مصدرا للابداع و ذلك من خلال بنائه لنظريته في الشخصية الانسانية التي تقوم على تصور للحاجات التي تحرك سلوك الانسان على شكل هرم، قاعدته تتمثل بالحاجات العضوية تليها الحاجات الاجتماعية، فالحاجيات النفسية التي يلخصها في الحاجة للشعور بالأمن و الاطمئنان، والحاجة الى الانتماء و الحب المتبادل و على رأس الهرم تتربع الحاجة الى تحقيق الذات. ولا يمكن اشباع الحاجات العليا إذا لم تشبع الحاجات الادنى. و يرى (ماسلو) أن الابداع يمثل التعبير عن تحقيق الذات الذي يجعل الانسان داخلا في صراع مع بيئته و هذا يحفزه على الابتكار لا في مجال واحد فحسب، بل في مجالات و أنشطة مختلفة و متنوعة .

المبحث الثاني

العوامل التي ساهمت في نجاح التجربة الماليزية؟

قبل الخوض في التجربة الماليزية لا بد من تقديم نبذة عن هذا البلد:

الاسم الرسمي: ماليزيا، العاصمة: كوالالمبور، اليوم الوطني: 31/ 8/ 1957

المساحة: 758، 329 كم2، عدد السكان: 25,715,819 (يوليو 2009)

اللغة الرسمية: الملايوية، دين الدولة: الإسـلام

الموقع: تقع ماليزيا في وسط جنوب شرق آسـيا قريبة من خط الاستواء وبين خطي عرض 1-7 شمالا، وتتكون من منطقتين هما شبه الجزيرة الملايوية وهي متصلة بقارة آسيا، وسراواك وصباح وهما ضمن جزيرة بورنيو، يحد ماليزيا شـمالا تايلاند ومن الجنوب ترتبط مع سنغافورة عبر جسر يمر فوق مضيق جوهور ومن الشـرق تطل على بحر جنوب الصين ومن الغرب مضيق مالاكا الذي يفصلها عن جزيرة سومطرة الإندونيسية.

نظام الحكم: دولة فيـدرالية مستقلة تتكون من 13 ولاية، ويتميز النظام السياسي الماليزي بخصوصية فريدة، حيث أنه في الوقت الذي يخضع فيه للحكم الملـكي بقواعده المتعارفة، فإنه يلتزم بتغيير قمة السـلطة السـياسية (الملك) كل خمس سنوات. وقد تأثر الدستور الماليزي في صياغته بشكل النظام البرلماني والوزاري البريطاني.

أهم الحاصلات الزراعية: زيت النخيل، الأرز، الفلفل، المطاط، الذي ينتج منه 35٪ من الإنتاج العالمي.

أهم المعادن: القصدير (35٪) من الإنتاج العالمي)، بالإضافة إلى الثروة السمكية.

أهم الصناعات: الحديد والصلب، والمطاط، والإليكترونيات.

أهم الصادرات: الأجهزة الكهربائية، زيت النخيل، النفط ومشتقاته، الخشب، المطاط، الأنسجة.

أهم الواردات: الأغـذية، السلع الاستهلاكية، منتجات نفطية وكيماوية ومعدات أخرى.

العملة المتداولة: رينجيت RINGGIT ،أو ما يعرف بالدولار الماليزي.

سعر الصرف: 1 دولار أمريكي = 8، 3 رينجيت التوزيع العرقي

الملايو والأجناس الأصلية الأخرى 62٪، الصينيون 27٪، الهنود 8٪، آخرون 3٪.

الديانات في ماليزيا الإسلام الديانة الرسمية لماليزيا، البوذية، الكونفوشية وتاويزم والعبادات القديمة، الهندوسية، السيخية، المسيحية.

1- **العامل الاجتماعي**

لقد استمد مهاتير محمد مشاريعه التنموية من الدين الاسلامي في الوقت الذي كان الكثير من مفكري الدول العربية و الاسلامية يعتنقون مذاهب و أفكارا وافدة على ثقافتنا و يرونها سبيلا لتحقيق التنمية و التقدم لمجتمعاتنا ففي مجلده العاشر من موسوعته يتطرق الدكتور الى أهمية الدين الاسلامي في الفصل الأول ويؤمن أنه هو القاعدة الاولى لانطلاق النهضة العلمية و توحيد الشعوب و التحرر من الاستعباد فقد استلهم أفكاره من قيم القرآن الكريم و السيرة النبوية و حاول أن يطبق هذه القيم في الواقع الاجتماعي الماليزي رغم تنافره العرقي و العقدي و قد نجح الى حد بعيد في القضاء على الطائفية وانتشار الاحقاد و الكراهية و ذلك بأن وحد ماليزيا ونشر السلم بين السكان ، و قد وعى جيدا أنْ الاسلام معني بالعدل في كل مكان، والعدل ليس من أجل المسلمين فقط، بل انه من أجل الجميع. وكما أننا لا نريد أن نرى مسلمين مظلومين، فاننا لا يمكننا أن نظل بمعزل و نرى الآخرين يظلمون. من أجل ذلك الهدف لا بد من بذل الجهد لوضع نهاية لنظام الابارتيد- الاضطهاد العنصري- في جنوب افريقيا و لنْ يتوقفَ مشروع د. مهاتير على توْحيد البلدِ و القضَاء على الطائفيـّة بل إنه سيــعمل أيضًا على توفير الفرص المتكافئة لكلّ الأفراد باعتبارهم عناصر فاعلة قادرة على المشاركة في مـشروع النهـضة. وْ سيظل ارتباط الـحكومة و الهدف القومي المحدد هو شرط التنـمية. لقد تركنا المفاهيم

الاشتراكية الخاصة بدولة الرفاهية من أجل مجتمع المشاركة الكاملة الذي يحرّكه العمل.

و بالنسبة لماليزيا، سوف يعزز النموّ بالمساواة و المسؤولية الاجتماعية، و بينما نحاول السّيطرة على عناصر العوْلمة الايجابية و حركة رأس المال السّريعة، نظل ملتزمين بتقليل الفروق بين الدخول و تفاوت الفرص، و أنا على ثقةٍ من أننا سوف نحقق أهدافنا الخاصة و لنْ يتوقفَ مشروع د. مهاتير على توْحيد البلدِ و القضَاء على الطائفيـّة بل إنه سيـعمل أيضًا على توفير الفرص المتكافئة لكلّ الأفراد باعتبارهم عناصر فاعلة قادرة على المشاركة في مـشروع النهـضة. وْ سيظل ارتباط الـحكومة و الهدف القومي المحدد هو شرط التنـمية. لقد تركنا المفاهيم الاشتراكية الخاصة بدولة الرفاهية من أجل مجتمع المشاركة الكاملة الذي يحرّكه العمل.

و بالنسبة لماليزيا، سوف يعزز النموّ بالمساواة و المسؤولية الاجتماعية، و بينما نحاول السّيطرة على عناصر العوْلمة الايجابية و حركة رأس المال السّريعة، نظل ملتزمين بتقليل الفروق بين الدخول و تفاوت الفرص، و أنا على ثقةٍ من أننا سوف نحقق أهدافنا الخاصة بالنمو الكيفي و تحسين أحوال كل ماليزي باعتباره موردا مؤلفا في قالب مِن التعددية السياسية و التعددية الثقافية

وُيعتبر عالمنا العربي رغم ما فيه من تعدد مذهبي و عقدي أفضل حال من الواقع الماليزي بل وأقرب الى التوحد بحكم تشابه نسيجه الاجتماعي الا أن تفشي الأمية و سيطرة الديكتاتوريات على المناصب العليا و الصّراع العربي الاسرائيلي و تربّص الأعداء بكل ما من شأنه أنْ يكون سببا في تطوّر الأمّة.. جعل التوحد بعيد المنال ولذلك قال د. مهاتير منتقدا الحالة العربية والاسلامية: " التقدم الاقتصادي و التكنولوجي في العالم الاسلامي بطيء بدرجة مضنية، و الدول الاسلامية ترزح تحت تأثير ركود اقتصادي عالمي، و نفوذ عالم متقدم غير متعاون. هذه هي الحقائق، و سواء أكنا نقبلها أم لا، فإنّ ما يفعله الآخرون سيكون له تأثير علينا. لا نستـطيع أن نُغلق على أنفسـنا الابواب مثلما كنا نفعل ايام الـجمل و الـسفن الشراعية. و اذا كان الاسلام دينا لكل العصور فلا بد إذن من أن يعرف تابعوه كيفية التعامل مع المتغيرات التّي تؤثر علينا"

ولكن تبقى إرادة الشعوب في الأخير هي التي تبني مجدها:

"يعود بعض الفضل الى الحكومة، و لكن دعوني أقول ان هذا البلد ما كان ليحقق ما حققه لو لم يكن شعبنا مستعدا لأن يبذل الدم في الكفاح من أجل السلام و من أجل مستقبله، لقد كان الشعب على استعداد لأن يكد ويعرق لبناء الأمة. ان ما عليه ماليزيا اليوم هو في الغالب نتيجة لعبقرية الشعب الماليزي و شجاعته و عرقه"

هكذا إذن تمكنت إرادة الدكتور مهاتير،ملتحمة بإرادة الشعب الذي تهيأت أفراده لمرحلة التغيير من التخلص من مثلث الفقر و التخلف و المرض. إضافة الى القضاء على الانقسامات العرقية و قد أدى هذا التحول الجوهري في حياة الماليزيين الى توفر مناخ شجّعهم على استثمارموارد البلد الماليّة و الطبيعيّة و رسّخ فيهم ثقافة الحوار و التعايش السّلمي مِمّا مهّد لأرضية يسودها جوّ الاستقرارالذي هو دعامة التنمية.

2- العامل الاقتصادي

بدأت مراحل التنمية الاقتصادية منذ بداية السبعينات من القرن الماضي معتمدة على القطاع العام الذي ركز على الصناعات الالكترونية و تصديرها للأسواق الخارجية. و في نفس الوقت تبنت ماليزيا سياسة الاقتصاد المفتوح و أصبحت تستقطب الشركات و رؤوس الأموال الأجنبية من أجل الاستثمارمما أوجد فرص العمل للمواطن الماليزي الشيء الذي أدى الى تحسن مستوى الدخل الفردي، و خفف حدة البطالة، وفي مقابل ذلك سعت الدولة الى انشاء مراكز للتعليم و التدريب لرفع كفاءة العاملين و أعلنت الحرب على كافة أنواع الفساد الاداري بل أنها دعمت دور المؤسسات الرقابية من أجل الحد من استغلال الأفراد لنفوذهم وسلطتهم و هي تعتبر من الأدوات الفعالة في نجاح التجربة الادارية الماليزية.

ويمكن ارجاع نجاح التجربة الاقتصادية الماليزية الى النقاط التالية:

العلم بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تهتم بتحسين العمل والإنتاج (سلع - خدمات) بجودة ودقة عالية وبدون أي تأخير في التسليم مع الاهتمام بنشر ثقافة الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها والعمل بروح الفريق الواحد.

التركيز على الاعتماد عَلى الذات وعدم التبعية لصُندوق البنك الدولي والبنوك الدولـيّة الأخرى، وغيره من المُؤسّـسات المالية الدولية والأجنبية.

السّعي الدّائم لاكتشاف المواهب وتطويرها وإيجاد البيئة المناسبة للعمل والإبداع، وتحفيز وتشجيع المخلصين لأعمالهم وبلادهم، ومكافأة المتميزين المخلصين والإشارة إليهم في كل المناسبات الوطنية مما أوجد بيئة محفزة للتنافس والتميز بين كافة أعـراق الشعب الماليزي دون تفرقة.

زرْع الولاء والإخـلاص في العمل لماليزيا المـشتركة (لكل الأجناس والأعراق) مع الاعتماد على الأيدي العاملة الماليزية وتضييق مجالات الاستقدام إلى أقل حد ممكن

تطبيق إدارة بفاعلية متناهية لإنـجاز الأعمال والمشاريع الحكومية والخاصة وبـجودة عالية ودون أي تأخير، وتسليم المشاريع في وقتها وهذا من أهم الأمور التي تحرص عليـها الحكومية الماليزية وهو أحد أسباب نجاح التجربة الماليزية.

الانفتاح على تجارب الآخرين برؤية مدروسة، وقد حرـصت ماليزيا على إرسال بـعثات دراسية وتدريبية لليابان وكوريا وبعض الدول الأخرى للاطلاع واستنبات التقنية والتجارب الناجحة.

التـخطيط الاستراتيجي الدقيق أحد أهـم أدوات النجاح في الـتجربة الماليزية من خلال وضوح الرّؤى والرّسالة والأهداف ومن ثم وضع الخطط والآليات المناسبة للتنفيذ والمتابعة والـتقييم، وعلى أن تأخذ هـذه الخـطط في الاعـتبار المصالح الاقـتصادية والسياسـية والاجـتماعية لـماليزيا ويلمس نتائجها على أرض الواقع .

و من أجل اعطاء رؤية مبسـطة على الاقتـصاد الماليزي نسـعى الى جـمع بعض المعلومات و الاحصاءات من مصادر مختلفة تبين خطوات تطور هذا الاقتصاد.

المنتوجات الزراعية و الصناعية بماليزيا:

1. الزراعة: تُعدّ ماليزيا أكبر مُنتج للمطاط الطبيعي وزيت النخيل في العالم، إذ تنتج البلاد أكثر من نصف زيت النخيل في العالم من مساحة قدرها 1,7 مليون هكتار من الأراضي. أما بالنسبة للمطاط فيُنتج أكثر من ثلث الإنـتاج العالمي، من رقعة تبلغ مسـاحتها مليوني هكتار تقريباً. وماليزيا هي رابع أكبر مُنتج للكاكاو، الذي يحتل 311,000 هكتار من أراضيها. والكاكاو محصول حديث نسبياً، تمت زراعته أولاً على نطاق تجاري في عقد خمسينيات القرن العشرين. وهو الآن ثاني أكبر محصول في صباح، ويزرع بكميات كبيرة في بيراق .والمحاصيل الأخرى المهمة هي الأرز (620,000 هكتار) والفلفل (7,300 هكتار (والتبغ (12,000 هكتار) وجوز الهند (293,000 هكتار) والأناناس والشاي وكثير من الفواكه الاستوائية.

   وقد أحضر المطاط من البرازيل عن طريق حدائق كيو بلـــندن عام 1876 م، وقد بذلـت مؤسّسـة الأبحاث بماليزيا، جهداً كبـيراً لزيادة معدلات الإنـــتاج وفي إدخال تحسينات في عـمليات الـتصنيع والتـــسويق ومواصفات مــطاط ماليزيا من حـيث النوعية، هـي أهمّ المواصفات العالمية التي يتم على أساسها الحكم على جودة المطاط الطبيعي. وزيت النخيل الذي تمت زراعته أولاً على أساس تجاري في عام 1917م قد تطور بسرعة منذ السبعينيات من القرن العشرين.

2. الصناعة: تعتمد الصناعة في شـــبه جـزيرة ماليزيا على صناعة المطـاط الطبيعي واستخراج زيـت النخيل وتصنيعه، و الصناعات الخفيفة و الالكـترونيات و تـعدين و صهر القصدير و قطع الغابات، من أجل تصنيع الأخشاب. بينما تقوم الصناعة في صباح على قطع الاشجار وانتاج النفط. و في سرواك تـقوم الصـناعات التحويلية و انـتاج النفط و تكريره و قطع الاخـشاب. وقد بلغ معدل نمو الانتاج الصناعي 6.2 ٪ طبقا لتقديرات 2007.

3. الصادرات: تقدر القيمة الاجمالية للصادرات ب 169.9 بليون دولار طبقا لتقديرات عــام 2007 ، أهم الصادرات الماليزية هي: المعدات الالكترونية و النفط و الغازالطبــيعي المسال والأخـــشاب و المــنتجات الخـــشبية و زيت النخيل و المطــاط و المنسوجات و الكيمياويات.

وأهم الدول المستوردة: الولايات المتحدة 18.8٪ و سنغافورة 15.4٪ و اليابان 8.9 ٪ والصين 7.2 ٪ وذلك طبقا لتقديرات عام 2006

4. الواردات: القيمة الاجمالية للواردات 132.7 بليون دولارطبقا لتقديرات 2007 .

أهم الواردات: الالكترونات و الآلات و المتنجات البترولية و البلاستيك و السيارات ومنتجات الحديد و الفولاذ و الكيمياويات. و أهم الدول المصدرة الى ماليزيا: اليابان 13٪ والولايات المتحدة 12.6٪ و الصين 12.2 ٪ و سنغافورة 11.7 و تايلاند 5.5 ٪ و تايوان 5.5 و كــوريا الجــنوبية 5.4 ٪ و ألمـــانيا 4.4 ٪ طــبقا لتـقديرات 2006.

محاربة الفقر:

تُعتبر تجربة مكافحة الفقر في ماليزيا من أبرز التجارب التيّ كُللت بالنجاح على مستوى العالم الإسلامي الذي يعيش 37٪ من سكانه تحت خط الفقر، فقد استطاعت ماليزيا خلال ثلاثة عقود (1970-2000) تخفيض معدل الفقر من 52.4٪ إلى 5.5٪؛ وهو ما يعني أن عدد الأسر الفقيرة تناقصت بنهاية عقد التسعينيات إلى أكثر من ثلاثة أضعاف عما كان عليه الحال في عقد السبعينيات

و حسب تقديرات 2002 فقد وصل معدل نسبة الســـكان تحت خط الفقر 5.1٪ .

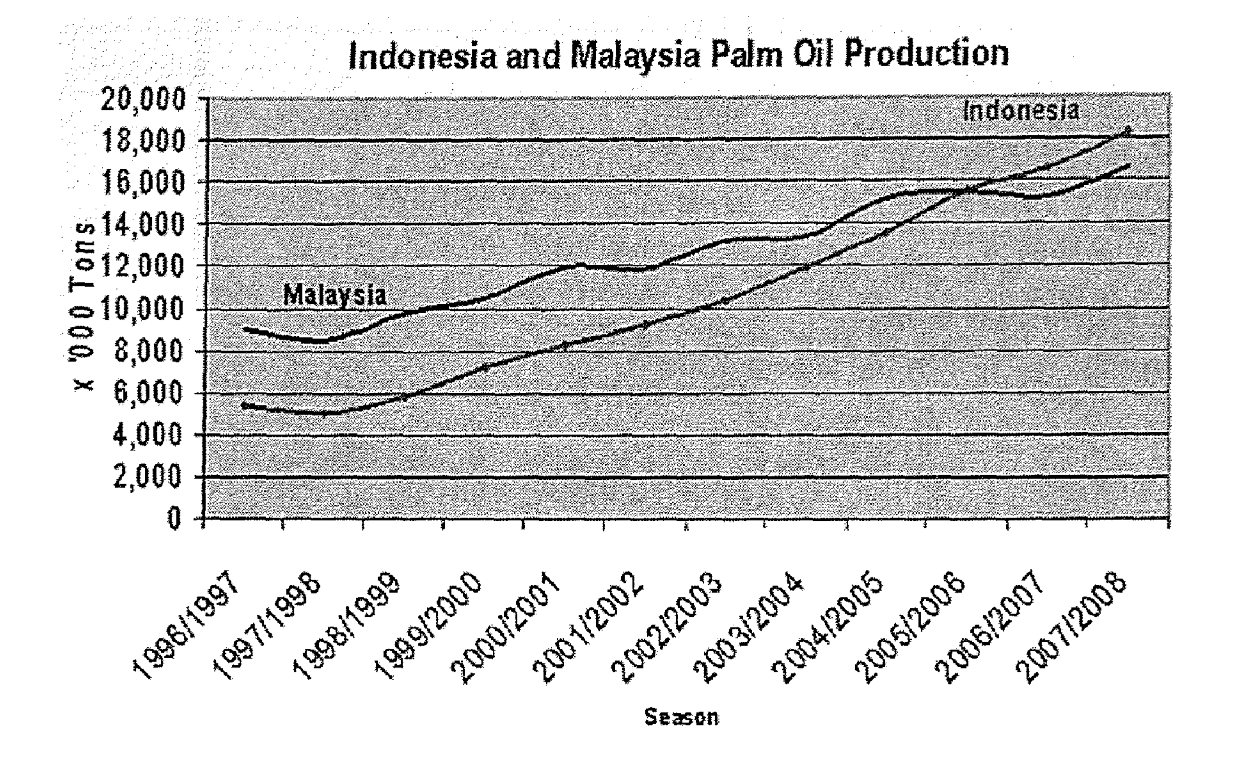
و لقد تكاتفت عدّة أسباب لمقاومة الفقر لعل أهمّها " أحداث 13 مايو/ أيار 1969 م، (العرقية) التي عجّلت بتصميم وتنفيذ الإستراتيجية الجديدة؛ التي عُرِفَت بــاســم السياسة الاقتصادية الجديدة؛ التي ركزت على القضاء على الفقر المدقــع، وما يرتبط به من عدم وجود فرص توظيفية، وانتشار البطالة، وتدني مستوى المعيشة

بشكل عام، والقضاء على الارتباط بين العرقية والمستوى الاقتصادي. وقامت الحكومة بوضع عدد من الخطط الخمسية في إطار خطط طويلة المدى، من سنة 1970 – 1990م، وتسمى السياسة الاقتصادية الجديدة، ثم من 1991 – 2020م، وهي التي أطلق عليها الدكتور مهاتير اسم رؤية 2020م، وعمل من خلالها على استكمال خطط التنمية، التي بدأت من 1970م، وهذه الرؤية جاءت لتنقل ماليزيا إلى مصافّ الدول المتقدمة، بنهاية سنة 2020م .

وفق هذه الخطة، تقوم الحكومة بإنشاء مؤسّسات، وظيفتها تكوين شركات أعمال، وعندما تنجح يتم تقديمها للمالاي " وذكرت آخر الإحصائيات، أنّ مُعدّل البطالة لعام 2007م، في هذا البلد الآسيوي، انخفض إلى نحو 3٪ فقط، بعد أنْ كان مُتوسّطه يناهز 10٪، خِلال فترة الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين. كما تضاعف دخل الفرد الماليزي خلال اعتلاء مهاتير محمد السّلطة، 17 مرة، ليرتفع من 600$ دولار أمريكي عام 1980م، إلى ما يزيد على 7000$ دولار أمريكي عام 2001م، فيما بلغ مؤخرًا قرابة 8000$ دولارا. و قد تم تصنيف ماليزيا بالمركز الخامس للاقتصاديات الأكثر تنافسيّة في آسيا، بعد سنغافورة وهونغ كونغ وتايوان والصّين، وحلت في المركز 19 على مستوى العالم بناء على التقرير السنوي لعام 2008 الذي صدر حديثاً وهو يشمل 55 اقتصادًا.

يظهر الجدول تفوق اندونيسيا في انتاج زيت النخيل على ماليزيا في موسم 2008 و هي الاولى عالميا جدول رقم(2)

المصدر: وزارة الزراعة الأمريكية خدمة الزراعة الأجنبية.



الناتج المحلي الاجمالي الماليزي جدول رقم (3) من 2005- 2009

المصدر البنك الدولي

	2005	2006	2007	2008	2009
الناتج المحلي الاجمالي بملايين الرينجات	449,250	449,250	505,353	528,804	528,860
الزراعة و الغابات و الصيد البحري	35,835	37,769	38,593	40,073	39,260
المناجم	42,472	41,315	42,663	42,337	42,176
الصناعات التحويلية	137,940	147,672	152,262	154,195	141,934

الانشاءات	14,685	14,604	15,279	15,604	16,071
الخدمات	230,043	246,895	270,762	290,588	303,695

والناتج المحلي هو أحـد الطرق لقياس حجم الاقتـصاد للناتج المحلي الاجمالي بحسب قيمة السلع و الخدمات المنتجة من الموارد الموجودة محليا في منـطقة ما خلال فترة زمنية معينة و الذي يحسب قيمة السلع و الخدمات المنتجة و هو بذلك على خلاف الناتج القومي الاجمالي من قبل سكان منطقة ما بغض النظر عما إذا كان هذا الانتاج الاقتصادي يتم محليا أو خارج هذه المنطقة.

مقارنة الناتج المحلي الاجمالي لماليزيا مع بعض الدول جدول رقم (4)

Country name	2005	2006	2007	2008
Malaysia	$137,954,000,000	$156,408,000,000	$186,721,000,000	$221,773,000,000
Brazil	$882,185,000,000	$1,089,060,000,000	$1,333,270,000,000	$1,575,150,000,000
Korea	$844,863,000,000	$951,773,000,000	$1,049,240,000,000	$929,121,000,000
Saudi Arabia	$315,580,000,000	$356,630,000,000	$384,076,000,000	$468,800,000,000
Singapore	$120,942,000,000	$139,177,000,000	$166,950,000,000	$181,948,000,000
Syria	$28,202,724,177	$33,406,588,465	$40,548,658,390	$55,204,301,075
Thailand	$176,352,000,000	$207,228,000,000	$247,111,000,000	$272,429,000,000
Turkey	$483,992,000,000	$529,932,000,000	$647,846,000,000	$734,853,000,000

المصدر: ملفات بيانات الحسابات القومية للبنك الدولي، وبيانات الحسابات القومية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مؤشرات التنمية العالمية

اجمالي الناتج المحلي بأسعار المشترين هو مجموع إجمالي القيمة المضافة من جانب جميع المنتجين المقيمين في بلد ما مضافاً إليه أي ضرائب على المنتجات ومخصوماً منه أي إعانات دعم غير مشمولة في قيمة المنتجات. . ويتم حسابه بدون إجراء أي خصوم إهلاك للأصول المصنعة أو بسبب نضوب وتدهور الموارد الطبيعية. البيانات بالأسعار الحالية للدولار الأمريكي. والأرقام بالدولار لإجمالي الناتج المحلي محولة عن العملات المحلية باستخدام أسعار الصّرف الرّسمية لسنة واحدة. بالنسبة لبضعة بلدان لا يعكس فيها سعر الصرف الرسمي السعر الذي يطبق فعلا على معاملات الصرف الأجنبي الفعلية، فإنه يتمّ استخدام عامل تحويل بديل.

3- **العامل المعرفي**

يُظهر اهتمام الحكومة بالإنسان من خلال اهتمامها بالتعليم والتدريب، ففي ماليزيا يتم تحويل الأمر القرآني (اقرأ) من مجرد شعار إلى سياسة واقعية، إذ يفاجأ السائحون بهذه الكلمة مكتوبة في كل زاوية وفي كل مدخل من مداخل المنازل والمصانع في بعض الولايات

الماليزية كوسيلة لتشجيع الجيل الجديد على القراءة والتعليم. وتنتشر في مختلف المدن والقرى الماليزية المكتبات المحلية والمتنقلة، كما تقدم تسهيلات كبيرة للطلاب والمتفوقين، مع دعم كبير لمؤسسات البحث العلمي والجامعات، إذ بلغت نسبة الإنفاق على التعليم إلى مجموع الإنفاق الحكومي خلال الفترة من 1995 ـ 1997 حوالي 15.4 ٪.

من خلال هذا النص نلاحظ مدى اهتمام الحكومة الماليزية بالجانب المعرفي فقد رفعت الدولة شعار: أزرع تعليما قويا تحصد اقتصادا قوياً و نتيجة لهذا التعليم الفعّال دخلت ماليزيا الاقتصاد التنافسي. وفي عهد الدكتور مهاتير ازداد استثمار الدولة في الانسان فقد وعى منذ بداية حكمه أنّ التعليم هو وقود التقدم و باني الحضارات لذلك فقد بادر برصد اعتمادات مالية ضخمة أدّت الى تطوير التعليم

والأبحاث العلمية وابتعاث الطلبة الى الخارج بهدف تحصيل العلم وبذلك نجح في اخراج العرق الملاوي من أوحال الطين البائسة و العيش الشظف، الى صروح المدارس و الجامعات حتى غدت الجامعات الماليزية من أفضل الجامعات سمعة في العالم، فالتعليم العالي في ماليزيا تفوّق على العديد من الدول العربية و دول أوروبا الشرقية، كما صنفت أكثر من جامعة ماليزية لسنوات عدة من بين أفضل 100 جامعة في العالم وهو ما يدل على كفاءة التعليم فيها خاصة في المجال التكنولوجي. و من أهم الجامعات: الجامعة الاسلامية و الجامعة الوطنية جامعة العلوم وجامعة التكنولوجيا و جامعة مالايا و جامعة أوتارا.

و قد اتبعت ماليزيا أساليب الارتقاء بمؤسّسات التعليم يمكن حصرها في النقاط التالية:

1) اعتمادها التخطيط طويل الأجل، فقد وضعت الخطة حتى عام 2020م.

2) التحول إلى مجتمع معلوماتي مبني على العلم و المعرفة.

3) بناء التعليم، من أجل تخريج المتعلمين القادرين على المساهمة في تنمية المجتمع، من خلال استقطاب المهنيين من ذوي المهارات العالية، من أجل أن تكون ماليزيا دولة صناعية متكاملة في القرن الحادي والعشرين.

4) الاعتماد على التطوير و التغيير و البحث عن طريق و أساليب جديدة لتوسيع قاعدة التعليم،مع مراعاة سوق العمل.

5) التوسيع في التخصّصات و البرامج، و خيارات جديدة في عملية التعليم و إدارة أفضل وطرق تدريس حديثة و ارتفاع في الإنتاجية.

6) تشجيع الجامعات الأجنبية ذات السمعة العالية لعمل فروع لها في ماليزيا، و التعاون مع الجامعات الماليزية و الجامعات الأهلية قد ساهم في وضع الجامعات الماليزية في مصافّ الجامعات العالمية.

7) وُجود الجمعية الوطنيّة للاعتماد الأكاديميّ للتأكد من أنّ المعايير الأكاديمية في التعليم العالي و ضبط النوعية منفذة حسب الأسس العلمية.

8) استخدام نظام التقنية التفاعلية كجزء أساسي في عملية التعليم و التـعلم مع وجـود البنية التحتية للتقنية العالية التي تساعد الجامعات في الوصـول إلى معلومات استراتيجية و قواعد المعلومات العالمية و مصادر المعرفة.

9) تعمل الـحكومة الماليزية على تطـوير الجامـعات (ليس كأبراج عاجية) ولكن كمؤسّسات تستطيع تلبية حاجات المجتمع و مواجهة تحديات العولمة.

10) التركيز على الـعلوم و التـقنية لإنشاء قاعدة من العمالة المتعلمة و المنافسة في عالـم التقنية.

إنّ هذا الاهتمام المباشر بالمواطن الماليزي على المستوى المعرفي كون علاقة احترام و ثقة متبادلة مع الحكومة التي تقوم باشراكه في اتخاذ القرارات و مناقشة القضايا الاقتصادية والتكنولوجية من خلال مجالس مخصصة لذلك مما يشعره بالمسؤولية المباشرة عن المشاريع التنموية و أن نهضة البلاد تقوم على عاتقه.وقد قامت الحكومة الماليزية بانشاء مجموعة من حاضنات الأعمال والابتكار التقني و هي عبارة عن منشآت تسعى الى دعم التنمية المعرفية من أجل الاسهام في الاقتصاد الوطني، هدفها دعم المبادرين المبدعين والمخترعين وأصحاب الأفكار، لتكوين مشروعات صغرى ومتوسطة واستيعاب واستحداث وظائف ومواقع عمل وزيادة الدخل الوطني من خلال تنمية رأس المال المعرفي، واستخدام القوى العاملة الماهرة وتحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال:

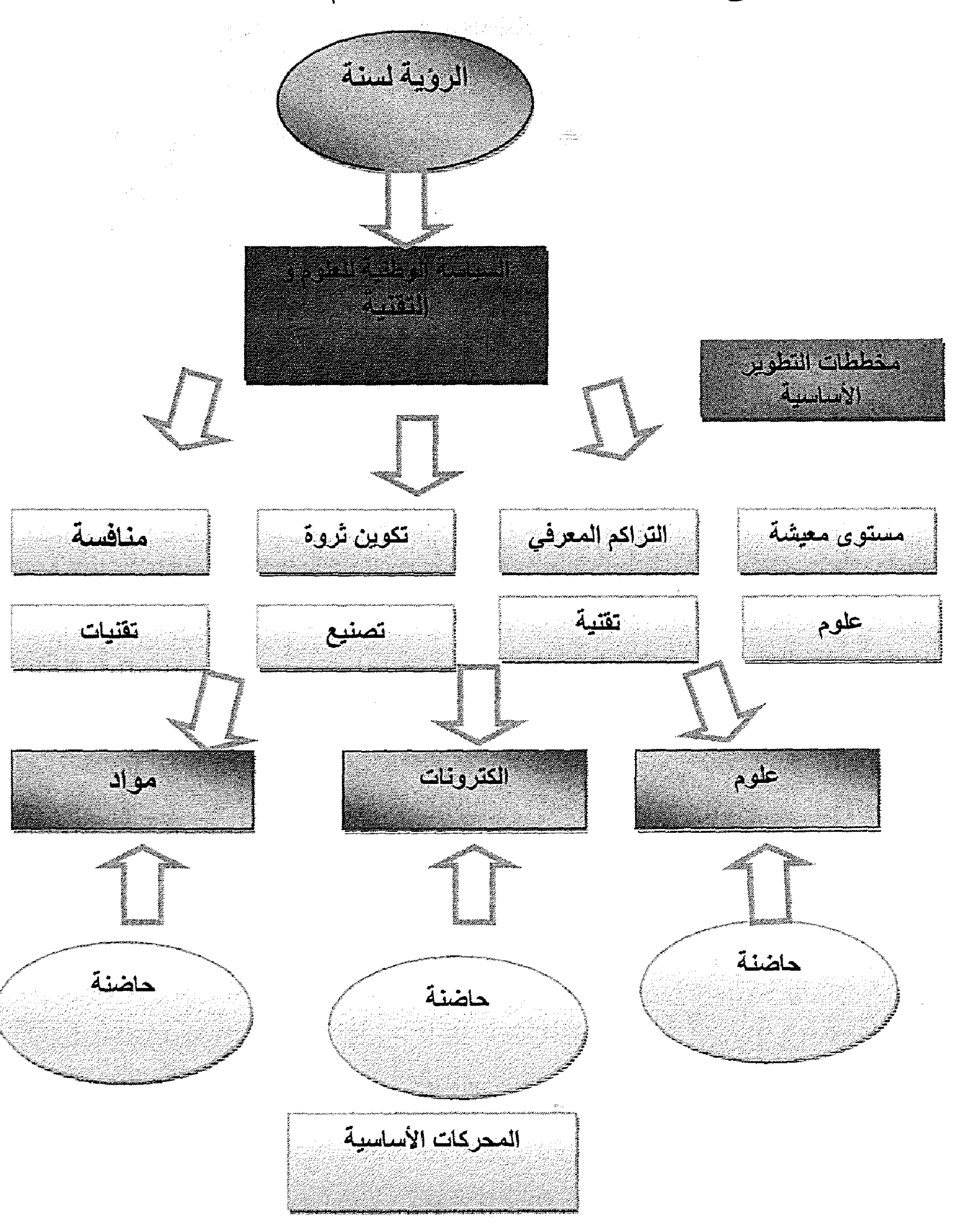
- تنمية أولويات تقنية محددة.
- تطوير الأسواق وتزويدها بمنتوجات جديدة.
- ربط التعليم و التدريب بسوق العمل.
- تنمية اقتصاد المعرفة إلى جانب تنمية اقتصاد الموارد الطبيعية.
- زيادة القدرة التنافسية المعرفية للدولة.

<u>معدل الإلمام بالقراءة والكتابة، ذكور بالغون (٪ من الذكور في سن 15 عاماً وما فوقها)</u> الجدول رقم (6)

2008	92.1٪
2000	88.7٪
1991	82.9٪
1980	69.5 ٪

المصدر: تقرير البنك الدولي تقرير 2008

النموذج الماليزي لحاضنات الأعمال الشكل رقم (16)



من خلال هذا الشكل ندرك أن الحكومة الماليزية قد اختارت الجانب المعرفي التكنولوجي في توجهاتها المستقبلية (رؤية 2020) عن طريق استثمار الثروة البشرية من أجل تطويع التحديث الناعم لاقتصاد المعرفة في شتى المجالات العلمية ، والأبحاث والتنمية عن طريق هذه الحاضنات التي تمنح للشباب فرص النجاح و ترسخ فيه الثقة بالنفس لتجعله فردا ليس منتجا فقط بل ماهرا و مبدعا و تسهل له الاتصالات و العلاقات مع الشركات المنتجة كما توفر المعلومات و المعدات و الأماكن المناسبة من أجل العمل وهكذا تستفيد الدولة من رأس المال البشري الذي أصبح رافدا أساسيا من روافد التنمية و التقدّم مّما يُجنب الدولة فشل الأسواق و كسادها.

و يترتب على هذه العلاقة أنماط من السلوك الاجتماعي:

1) يدعم المجتمع المتقدم الجامعات و مؤسسات البحث و التطوير الوطنية ليس على أنّها واجهة برّاقة لا بدّ منها، بل لأنها تقوم بدور مركزي في تطوير وسائل الانتاج و الخدمات و رفع مستوى المعيشة و الدخل القومي.

2) تلعب الاتحادات و المنظمات العلمية دورًا مهماً في تنمية الجهود العلمية الوطنية عن طريق برامج ثابتة للمؤتمرات و اللقاءات العلمية المختلفة على المستويات المحلية والاقليمية و الدولية.

3) يمتد وجود العلماء و الباحثين الوطنيين الى داخل مؤسسات الانتاج و الدفاع والخدمات و التعليم في القطاعين العام و الخاص.

4) تمتد مصادر تمويل البحوث تبعا لتنوع لأهداف البحوث و طبيعتها.(1)

وهكذا فلئن كان العلم يخدم المجتمع فان التكنولوجيا تعمل على تغييره وهذا يؤدي الى توجيه المشروع التنموي انطلاقا من الحاضر الى المستقبل.

شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية تمثل مركز احتضان المشروعات الصغيرة الجديدة، تم تأسيسها من خلال الجامعات لتسمح للشركات الصناعية المتخصصة في القطاعات الإنتاجية والخدميه الجديدة، مثل مجالات الوسائط المتعددة، Multimedia)

(والتكنولوجية الحيوية)(Biotechnology أن تعمل في إطار تعاون مشترك مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والعلماء.

مثال لحاضنات الأعمال:

قامت شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية حديثاً بتنمية مراكز تطوير التكنولوجيا في أربع جامعات ماليزية هي : جامعة ماليا ــ جامعة بيترا ماليزيا ــ جامعة كيبانجسان ماليزيا ــ جامعة تكنولوجيا ماليزيا. هذه المراكز تعمل على تنشيط البحث والتطوير و الابتكار والتطوير التكنولوجي في قطاعات الصناعة المتخصصة

إن التصور الذي ترتكز عليه شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية هو واحد من آليات تطوير التكنولوجيا في ماليزيا، حيث من المنتظر أن يتم دعم هذه الشركة بحوالي 200$ مليون دولار من الحكومة الماليزية خلال السنوات من 2001 إلى 2005 لكي يتم تطوير هذه البرامج في جامعات أخرى. حيث وضعت الشركة تصوراً بأن يركز البرنامج على قطاعات تكنولوجية معينة يتم تحديدها من خلال الجامعات المختلفة.

أمثلة لبعض المراكز التي أقامتها شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية

الحاضنة التكنولوجية

(UPM-MTDC Technology Innovation Centre)

تم افتتاح هذه الحاضنة التكنولوجية في أبريل 1997 بحضور رئيس وزراء ماليزيا، ويبلغ عدد الشركات القاطنة بهذه الحاضنة المتخصصة 31 شركة معظمها تعمل في تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة، وقد أصبحت هذه الحاضنة مثالاً ناجحاً لمراكز الإبداع التكنولوجي في ماليزيا، حيث تقوم أيضاً بتمويل العديد من المشروعات في التكنولوجيا المتقدمة، وقد ساعدت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية وخصوصاً في مجالات برمجيات الحاسب الآلي والوسائط المتعددة، حيث تمت إقامة مشروع ممر الوسائط المتعددة الفائقة.

وبتبنيّ هذه الاستراتيجية تكون ماليزيا قد انتقلت من بيئة التغيير إلى بيئة الإبداع، لأنّ ألبيئات الابداعية تتيح للناس الوقت للمحاولة و الفشل و المحاولة مرة اخرى و الاكتشاف واللعب و الاتصال وسط عناصر بادية التباين. هذا التجريب أو البحث قد لا يؤدي الى انتاج فنيّ أو تطبيق علميّ قبل عدّة سنوات، تماما كما تخرج كل الافكار و المنتجات الأصلية من فترة أولية على التجريب أو التسكع. و يبدو هذا أحيانا بلا هدف، لكنه في جوهره عملية إبداعية

المبحث الثالث

العرب و الدرس الماليزي

بعد هذا البحث الموجز في النموذج الماليزي تأكدنا أنّ دول شرقي آسيا ليست نمورًا ورقية كما ادّعى "ماوتسي تونغ" بل هي تملك من القوة و الجَسارة ما يُحقق لها النمو الدائم. فرجل مثل مهاتير محمّد فضل اعتزال منصب الرئاسة بمحض إرادته و هو في قمّة مجده لإيمانه بأنّ مستقبل البلاد لا بُدّ أنْ يبنيه الجيل الجديد فالقياديّ الوفيّ لا تغريه المناصب و الكراسي، بقدر ما يهمّه مصلحة الوطن. لقد غادر الدكتور منصبه تاركا بَصْمته في كلّ مكان فهو ليس في حاجة لنصب تماثيله في شوارع العاصمة الفسيحة كوالالمبور، و التي يعني اسمها بعد الترجمة إلى العربية " وادي الطين" لأنها ببساطة كانت مدينة غارقة في الأوحال والأحراش، إضافة إلى مظاهر الفقر والتخلف، فتحولت في عهد هذا القائد الى مدينة الأضواء و ناطحات السحاب و المجمّعات التكنولوجية، و أصبحت قبلة لأصحاب رؤوس الأموال، والتجار، و للراغبين في الدراسة و طلب العلم و حتّى للسياحة و الاسْتجمام نظراً لِما تتمتع به البلاد من مناظر ساحرة .

فما هو المطلوب منا كعرب؟

إنّ المطلوب هو الاستفادة من تجارب دول شرقيّ آسيا و ما حققته من نمو و نجاحات على أكثر من صعيد و أرجح من بينها التجربة الماليزية بحكم التقارب الثقافي و الديني وذلك بدراسة العوامل و السياسات التي قادت إلى نهضتها.

و السّؤال المؤرّق لنا كعرب هو: ما هي العوائق التي تقف في وجْه نهْضة أي دولةٍ عربية؟ و ما الذي يدفع أغلب الحكام العرب الى تغييب قضية التنمية و إهمال البلاد و تركها لمصير غير معروف؟ إن هذا الوضع ينذر بحالة من الفلتان الاجتماعي و السّياسي في المستقبل القريب إنْ لم يتمكن القادة من تغيير سياستهم و الالتفات الى شعوبهم المسحوقة.

لقد قدمت هدى ميتكيس رئيسة مركز الدراسات الآسيوية بجامعة القاهرة بعض الإجابات التي نراها مناسبة على هذه التساؤلات فهي تركز على الدّور الرّيادي للقائد "أتصوّر في هذا المجال أن القيادة الماليزية كانت ومازالت لها دور محوري و فاعل

في قيادة قاطرة النمو حيث عادة ما يكون للقيادة السياسية الناجحة رؤية واضحة تتيح لها الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة ثم تنفيذ سياستها في التوقيتات المناسبة، ولذلك عرف مهاتير محمد بمهندس التنمية بماليزيا كما تستمرّ القيادة الحالية المتمثلة في عبد الله بدوي في استكمال هذه المسيرة اقتداء بسلفه. هذا كما لا يخفى عن الاعين اهمية التخطيط الدقيق الذي يأخذ في حسابه طبيعة احتياجات الواقع الماليزي بما يضمن عدم تصاعد و تعقد الازمات مع متابعة مستمرة للانجازات المحققة ناهيك عن الاعلاء من قيمة الاعتماد على الذات"

ويظهر هذا الاعتماد على الذات إبّان الأزمة الاقتصادية التي عصفت بنمور شرقي آسيا خلال سنة 1997 حيث رفضت القيادة الماليزية الاقتراح من صندوق النقد الدولي القاضي بتقديم قروض من اجل انقاذ اقتصادها و استطاعت أن تتخلص من الأزمة بأقلّ الأضرار على خلاف الدول الاخرى التي وقعت في فخّ الديون، كأندونيسيا التي فقدت الكثير من قيمة عملتها . أما الدول العربية باستثناء الدول النفطية فلم تعد قادرة حتى على إدارة شؤونها الخاصّة من جراء تدخل صندوق النقد الدولي و إملاءاته.

وعلى خلاف التجربة الماليزية التي كان للقائد مهاتير محمد الدّور الأساسيّ في قيامها، فإنّ التجربة العربية القادمة ستقوم على الجمهورر العربي بالتحامه بقيادات خارج إطار السّلطة الحاكمة و يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

1) "تخلي الحكومات عن شعوبها بعد أنْ فشلت في توفير الحدّ الأدنى من سبل المعيشة: من خدمات التعليم و الصحة و توفير فرص العمل، و هو الوضع التي يتطلب من الانسان العربي قدْرًا أكبر من الاعتماد على الذات.

2) الطابع الخاصّ الذي تفرضه الأوضاع الاجتماعية و الثقافية و البيئية أحْيانا مما يتعذر معه استيراد الحلول، و قد اتضح ذلك بشدة في لقاءات الشباب العربي بنظرائهم في المجتمعات الأوروبية و الأمريكية، التي اظهرت تباينا شديدا في طبيعة المشكلات و طرق حلّها.

3) سوق عمل شديدة التنافس في ظلّ عولمة سوق التعليم و عولمة الخدمات، ما يتطلّب إبداعاً من الانسان العربي يقيه من شرّ البطالة التي باتت تحاصره محليّا

بضمور الطلب، وعالميا بعمالة وافدة أحسن تأهيلها و تنمية قدراتها على التعامل مع أدوات العصر".

ولنعد الآن إلى الدكتور مهاتير و تجربته الفريدة هذا الرّجل الذّي بنى اقتصادا باستقلاليّة عن البنك الدّولي و صندوق النقد كما انه لم يستقدم خبراء من خارج حدود الوطن من أجل وضع خطط "أصلاحية" و "تنموية" التي تعاني من ويلاتها شعوبنا العربية، التي اصبحت أجيالها القادمة مديونة لهذه البنوك الشرهة لأن د.مهاتير قرر أن يكسر قيود الهيمنة الاقتصادية وفرض حالة التبعية على بلده و رفض فكرة العولمة بينما نحن العرب نستجدي لقمة عيشنا ونستورد المأكل و الملبس، و لا نسيطر حتى على منابع نفطنا. ولعلنا نجد في كلام الدكتور عبد الباسط عبد المعطي جذور هذا الفشل حيث يقول:" ولدت الجهود التنموية العربية التي بذلت بدءا من أواخر الأربعينيات، وخلال الخمسينات، ولادة تابعة للنظام الرأسمالي لقد كان بعض من البلدان العربية لا يزال مُستعمَرًا و بعض آخر حصل على استقلال جزئي و منقوص، و بعض ثالث استمرّ استعماره حتّى أوائل الستينيات. كانت السّلطة و سدرة اتخاذ القرارات في يد المستعمر الأجنبي و كان حائزو الثروة أجانب وعربا موالين للخارج و متحالفين معه مصلحيًا. وبالتالي جاءت التوجهات التّنموية مصاغة من وجهة نظر مصالح الرأسمالية الاوروبية، مكرسة التخلف، و معمقة خنادق استمرار التبعية، وممهدة للنظام الكولونيالي الجديد، بعد خروج العسكر"

هذه هي الصورة الحقيقية التي عليها الدول العربية، و لعلّ الوضع صار أعسر ممّا كان عليه في الماضي، فإذا أردنا تصحيح المشروع التنموي العربي لا بدّ من أن نقف على أسباب التخلّف و تشخيصه في شتىّ مجالاته السياسية و الاجتماعية و الثقافية و إشراك كافة القوى السياسية و غيرها في مشروع النهضة، مع الحرص على قيم العدالة الاجتماعية و الحريّة . ولعلّ شرط تصالح الحكام مع شعوبهم تعدّ نقطة الانطلاق من أجــل تصحيح هذا المسار.

الهوامش

1) فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، دار الصفا للطباعة و النشر 1988 ص42

2) عادل الجوجري النمر الاسيوي مهاتير محمد من شاب متمرد الى بطل اسلامي دار الكتاب العربي دمشق- القاهرة الطبعة الاولى 2008 ص 23.

3) اسماعيل ملحم مجلة الوحدةالعدد 55 نيسان 1989 ص168- 169

4) عن موقع: http://www.arabmalaysia.com/modules

5) د. مهاتير محمد الموسوعة المجلدالعاشر دار الكتلب القاهرة- بيروت 2004 ص 25

6) د. مهاتير محمد المجلد التاسع ص 10-11

7) د. مهاتير محمد المجلد العاشر ص 23

8) د. مهاتير محمد المجلد التاسع ص14

9) د. خالد بن مالح الشمري صحيفة الجزيرة العدد12775 20 سبتمبر 2007

10) مقالة بعنوان ماليزيا2http://www.marefa.org/index) عن موقع المعرفة

11) د.محمد شريف بشير أستاذ الاقتصاد بجامعة العلوم الاسلامية بماليزيا. مقالة بعنوان كيف تهزم الفقر؟ موقع اسلام أون لاين.

12) نوال بيومي، مقالة بعنوان ماليزيا حاربت البطالة بسلاح العدالة الاجتماعية2http://www.4shbab.com/) عن

13) أحمد دعدوش مجلة العصر المعجزة التنموية الماليزية 12-05-2006 موقع العصر.

14) التجربة الماليزية سياسة ناجعة في مجال التعليم .(2006م). الموقع العربي العملاق

15) محمد الأسود، دراسة حول مشروع حاضنات الاعمال و الابتكار التقني و آليات تنفيذه ص21

16) أ. بشارة خضر مجلة الوحدة العدد55 نيسان ابريل 1989 ص6

17) مقالة بعنوان: بعض التجارب العالمية في إقامة حاضنات المشروعات عن الاسيسكو 2010

18) Ken Robinson (2001)Balancing the Book Out of OurMinds:earning to be Creative.Capstone,

19) Oxford, pp. 194سلسلة عالم المعرفة العدد 338 ابريل 2007 ترجمة بدر السيد سليمان الرفاعي

20) هدى ميتكيس رؤية مهاتير محمد للتنمية، إعداد مركز الدراسات الاسيوية بجامعة القاهرة

21) د.نبيل علي، العقل العربي و مجتمع المعرفة الجزء الثاني. سلسلة عالم المعرفة الكويت- العدد370 ديسمبر 2009 ص82-83

22) د.عبد الباسط عبد المعطي الوعي التنموي العربي. معهد الانماء العربي طبعة 1989 بيروت ص3

23) د. مهاتير الموسوعة المجلد التاسع ص11

الخاتمة و التوصيات

إذا أجرينا مسْحاً سريعا للوضع العربيّ المُعاصر سنجده مُطوّقا بمجموعة من التحديّات المتنوّعة، الشيء الذي يوحي بعدم الاطمئنان للمستقبل خاصة إذا قارنّا هذه الوضعيّة بما حصل من تقدّم مُتميز في عدة مناطق من العالم الناميّ مثل نمورآسيا و ما حصل من نموّ اقتصادي مضطرد في الصين و الهند و البرازيل..

و يبدو أنّ اغلب الدول العربية تعيش خارج العصر فهي ما زالت ترزح تحت وطاة الاستبداد و تعاني شعوبها من كثرة البطالة و الفساد الإداري و الأمية بالإضافة إلى التخلف التقني و المعرفي على المستوى الداخلي، أمّا على المستوى الخارجي، فان آليات مواجهة الـــعولمة ما تزال ضـــــعيفة، ولـــم تـــرقَ إلى المستوى المطلوب.

فالاقتصادات العربية ما تزال بعيدة عن مستوى المنافسة، و هي في غالبها تقوم على صناعات هامشية تجميعية تفتقد إلى وضع استرتيجيات واضحة فنجد أغلبها يتكرر و يتشابه مما يجعلها تتزاحم مع بعضها البعض بدل أن تتكامل و تتوسع. و هذا يدل على خلل في عملية التخطيط التي تفتقد الى أساسيات الربط بينها وبين السياسات الاقتصادية والاجتماعية مما يجعلها فاشلة في تنفيذ أهدافها التي رسمتها من البداية، بالاضافة الى الشروط التي تفرض عليها من طرف صندوق النقد الدولي أومن طرف الدول الاستعمارية السابقة وهذا ينطبق بصفة خاصة على دول شمال افريقيا مما أعاق مشاريع التنمية لعقود طويلة . نعم لقد تراجع بريق الشعارات السياسية و الاقتصادية و مشاريع الاصلاح و لم تعد تقنع الشعوب بعد أن تآكلت و فشلت في تقديم بديل حضاري يلبي تطلعاتها و أصبح السؤال الاكبر و الأهمّ هو: ما هي الأساليب الإدارية الجديدة لمواجهة هذه التحديّات العاتية. لقد وجدت الجواب في فقرة للدكتور مهاتير محمد حينما قال: "اننا عاقدون العزم على تنميةٍ بطريقتنا على كل الأبعاد، اقتصاديًا و اجتماعيًا و سياسيًا و روحياً و نفسيًا و ثقافياً. إنها رُؤية خاصة بمجتمع ماليزيّ ديمقراطيّ و مُتسامح و مُتعاطف و نزيه و عادل اقتصاديًا، و تقدميّ ومُزدهر، ويمتلك اقتصادا تنافسيا وديناميكيا صحيحًا و مرنا امتلاكا تاما.

و بينما نسْعى نحن و جيراننا الى إحداث تقدم اجتماعي اقتصادي، فلا يسعنا الا أن نأسى للعوائق الخارجية التي تهدد باخراجنا عن الخط. و نحن نشعر بالقلق من

الضغوط و غيرها من الوسائل التي يتبعها البعض في الشمال للنيْل من ميزاتنا التنافسية المحدودة، و خاصة العمالة و الموارد الطبيعية، لقد استغلّ الشمال هذه الأصول نفسها استغلالا تاما في بلاده وفي بلادنا حين كان يحكمنا. و هو الآن يسعى إلى وقف نُموّنا عن طريق إدخال حقوق الانسان و البند الاجتماعي و الشروط البيئيّة. فهل كان الشمال يهتمّ بهذه الأمور حين كان في مرحلتنا من النمو؟.

وبما أن هذا الموضوع – رغم أهميته- لم يحض بالاهتمام الكافي من طرف كتاب علم الادارة العرب فقد رأينا أن تناول هذا الموضوع (ادارة التغيير في منظمات الأعمال) بالدراسة مع دعمها بالبحث الميداني على شركة أسدا بالمملكة المتحدة لما تتمع به هذه الشركة من مطاوعة للظروف الطارئة و قدرتها على التكيف و التغيير و التطوير قد يكون فيه فوائد جمة لمؤسساتنا العربية من أجل كسر الجمود المسيطر عليها رغم ما يشهده العالم اليوم من تنامي للقدرات التكنولوجية والمعلوماتية.

و من خلال هذه الكتاب نبين– بطريقة غير مباشرة- الاسباب التي أدت الى تخلف ادارة المؤسسات العربية و عدم قدرتها على الالتحاق بركب المؤسسات العصرية رغم امتلاكنا لكل أسباب النجاح وتوفر العقول و الثروة المادية، و لعل السبب في ذلك الاساليب التي نعالج بها مشاكلنا بالاضافة الى سيطرة العقل الفردي و افتقادنا لروح التغييرو المغامرة رغم ما نراه من تحولات في الظروف و الأحوال من حولنا، و من هنا جاء طرحنا لموضوع التغيير ليقيننا بأنه أصبح ضرورة من أجل مواجهة التحديات التي تعصف بكل من تجاهل الواقع الجديد

2- التوصـــيات:

إنّ ما حدا بنا لاختيار هذا الموضوع و الخوض فيه، هو تأثره بما رآه منذ خروجه من بلده منذ عشرين سنة و هو في بداية شبابه، حيث تنقل بين مجموعة من الدول و عاش في بعضها لسنواتٍ، كما صاحب في غربته جنسيات عديدة من العرب و المسلمين لسنين طويلة رسّخت فيه خبرات عِدّة، إلا أنّ الشيء الوحيد الذي وحدنا رغم تباعد المسافات واختلاف اللهجات هو اشتراكنا في نفس المعاناة و السّبب في ذلك عجزنا عن مجاراة التغيير، من القادة والمديرين انتهاء بأصغر موظف يقف على

بوّابة المؤسسة. و نحن حتىّ إذا غيرنا فإنّ أسلوب التغيير يظل عاجزا مثلنا لأنه ببساطة أسلوب قد عفىّ (بتشديد الفاء) عليه الزمن.

و بناء على ذلك فإننا نوصي بالآتي:

- يجب علينا كإداريين أن نفكر بتغيير أنفسنا أولا وعلى عدة مستويات: المستوى المعرفي-مستوى علاقاتنا مع بعضنا البعض- الرفع من مستوى الاتقان في العمل- أن نفكر في الآخرين بنفس المستوى الذي نفكر به في أنفسنا. لأن مسألة التغيير ليست عملا فرديا فحسب و انما هي نتيجة لجهد جماعي منظم و واع.
- القيام بمسؤولية التغيير و قيادتها يجب أن تكون بطريقة علميّة و مدروسة سلفا حتىّ تحقق أهدافها كما خطّط لها.
- إدراك مفهوم ادارة التغيير بانها ليست للتغيير العشوائي بل لابد من معرفة مبررات هذا التغييرو ما هو الشئ المستهدف في المنظمة بالاصلاح.
- لا بد للمنظمة أن تتكيف مع واقعها.
- انتقاء الاطارات الموظفة داخل المؤسّسة بعناية لتكون مسؤولة عن عمليّة التغيير والمتابعة و الابداع.
- مُساهمة كل عناصر المؤسّسة في عمليّة التغيير منذ البداية ليشعروا بالحاجة إليه ويساهموا في تحقيق أهدافه.
- تقييم التغييرو هل حقق النتائج المطلوبة منه.
- تجنب المعاملات البيروقراطية و الروتين من أجل تحقيق الانجازات بأسرع وقت.
- الوعي الكامل بأن عملية التغييرليست عملية فردية مقتصرة على القيادة و إنّما هي أيضا مساهمة جماعية تهدف الى التطوير و الإبداع.

بالاضافة الى ما تقدم يجب أيضا أن تتوفر القيادات المؤهلة و امتلاك القدرات التكنولوجية اللازمة و القدرة على التعامل مع الثورة المعلوماتية و الاستفادة من خبرات الآخرين وعلومهم.

معجم المصطلحات التدريبية والإدارية الواردة بالكتاب و المتعلقة به

Ability	مقدرة ، قدرة ، إمكانية	يقال لفرد ما أن لديه قدرة معينة ، عندما يكون قادرا على تنفيذ عمل ما يحتاج لجهود بدني أو عقلي عن طريق التدريب أو التعلم المسبق أو بدونهما.
Accomplishment	إنجاز	يشير الإنجاز إلى ما يستطيع الفرد أن يتم عمله.
Acknowledgment	اعتراف ، شكر ، تقدير	
Acquirement	اكتساب	يشير الاكتساب إلى ما قد تعلمه الفرد.
Action	فعل ، عمل	
Activity	نشاط	
Actual cost	التكلفة الفعلية	التكلفة الفعلية هي النقدية أو الإنفاق المماثل على البضائع المشتراة أو الخدمات المكتسبة فعلا.
Adapt	يتكيف، يتهيأ	
Adaptation (of training)	(تعديل ، تكييف)التدريب	عمل التغيرات الفنية اللازمة و/أو عمل التغيرات في طريقة التدريب لبرنامج ما تم التأكد من صلاحيته . ويتم عمل هذه التغيرات على أساس تحليل احتياجات التدريب وتحليل مجموعة المتدربين المستهدفة الجديدة.
Adoption	تبني	
Advantage	ميزة ، مزية	
Advertising	الإعلان عن سلعة	

Advisor	مستشار ، ناصح ، مشير ، مرشد	
Affiliation	(الإنتساب) الإرتباط	تشير هذه الكلمة إلى علاقة الملكية بين الشركة الأم والشركات الفرعية.
Afford	يعطي	يتحمل، يمنح، يزود
Agency	مؤسسة أو شركة ، منظمة دولية، قسم في إدارة حكومية ، وكالة	
Agenda	برنامج ، جدول أعمال ، ورقة عمل	مخطط يوضع كأساس تسير عليه جلسات دورة أو ورشة عمل ما.
Agreement	اتفاقية ، إتفاق	
Alliance	إتحاد	(حلف) بين الدول
Allocate	يوزع ، يخصص ، يقسم	
Allocation	تخصيص	توزيع
Amalgamation	الإندماج	هو الطريقة التي تنضم بموجبها شركتان أو أكثر في شركة واحدة بغية الحصول على مزايا إقتصادية أو مالية أو فنية أو إدارية.
Amortization	الاستهلاك	
Analysis	تحليل	
Analytical view	نظرة تحليلية	
Anticipate	يتوقع ، يستبق العمل قبل حدوثه	

Approval	قبول ، استحسان ، اعتماد	
Aptitude	إستعداد	مهارة فطرية أو مكتسبة أو قدرة ، يفترض أنها تؤكد و تساعد مقدرة الفرد على أن يتعلم وأن يصل إلى مستوى تحصيل ما في مجال معين.
Area	مجال ، نطاق	نطاق عمل ما أو حقل دراسة لعلم محدد.
Arena	ميدان تنافس أو صراع	
Assignment	مهمة، واجب محدد	
Associate	يزامل، يرافق، يضم	
Assumptions	افتراضات ، اقتراحات	
Award	مكافأة	جائزة، حكم) صدر من قاض(
Back up	سند	
Bad debt	ديون هالكة، ديون معدومة	هي قيمة الدين الذي لا يمكن تحصيله.
Balance	توازن	يعنى توازن الإختبار أن يعكس توزيع مفردات) بنود (الإختبار الأهمية النسبية للأهداف المراد إختبارها.
Balance sheet	ميزانية عمومية	كشف الحساب الذي يبين الحالة المالية لوحدة تجارية في تاريخ معين يسمى الميزانية العمومية.
Bank	بنك ، مصرف	

Bankruptcy	إفلاس ، إفتقار كامل	
Bankruptcy	إفلاس	حالة قانونية تتضمن تصفية موجودات الشخص المفلس أو المشروع التجاري المفلس وتتضمن توزيع النقدية الباقية على دائني المفلس .وتتسبب هذه الحالة عادة من عدم قدرة المفلس على دفع ديونه عند إستحقاقها.
Basic skill	مهارة أساسية	مهارة أساسية لإتقان موضوع معين . مثلا ، تعتبر مهارات الجمع والطرح أساسية بالنسبة لعلم الحساب.
Behaviour	(سلوك) تصرف	1. أي فعل يمكن ملاحظته. 2. مصطلح تقني يعبر عن الاستجابة لمثير ما. 3. نتيجة برنامج تدريبي ما أو نتيجة وضع فرد ما في بيئة تعلم ما.
Behavioural objectives	أهداف سلوكية	عبارة تتعلق بالسلوك القابل للملاحظة الذي يتوقع من متعلم ما أن يظهره بعد التدريب.
Bench marking management	الإدارة بوضع ومقارنة الأهداف و التعلم من تجارب الآخرين	
Benefit	ربح، فائدة	
Bonus	علاوة ، إضافة ، مكافأة	

Budget	(موازنة) ميزانية تقديرية	هي ملخص بيان الخطط معبرا عنه باصطلاحات كمية .وهي بذلك تقود الأشـخاص أو الوحدة الحسابية إلى الوصول إلى أهدافهم المالية أو أهدافهم المتعلقة بعملياتهم التجارية .
Bull market	سوق آخذ في الصعود	
Bureaucrat	بيروقراطية ، موظف يؤدي عمله بطريقة روتينية جامدة	
Business	مهنة، عمل، مهمة، مشروع تجاري أو صناعي	
Business enterprise	منشأة تجارية	
Campaign	حملة) عسكرية أو سياسية أو تجارية أو اجتماعية الخ(...	
Capability	(مقدرة) إمكانية	مجموعة المهارات والمعرفة و/أو الإتجاهات) المواقف.(
Capable	قادر على ، مؤهل لـ قابل لـ	
Capital	رأس المال	رأس المال في وحدة تجارية يمثل الموارد التي يستثمرها صاحب العمل التجاري وهو المبلغ الذي بمقتضاه تزيد الأصول على المطلوبات.
Career	تدرج مهني ، مهنة	

Case study	دراسة حالة	
Categorize	يصنف	
Category	فئة	
Cede	يتخلى عن	
Changes	تغيرات ، تغييرات	
Chart	مخطط ، جدول	
Claim	يطالب بـ	
Client	زبون	
Climate	مناخ ، جو	
Coherent	متماسك ، مترابط منطقيا	
Collaborate	يتعاون مع مؤسسة	
Collective	جمعي، دال على الجمع	
Commitment	وعد ، عهد ، التزام	
Communication	إتصال	
Communication technology	تكنولوجيا الاتصالات	
Compete	يتنافس مع	
Competence	كفاءة ، جدارة، أهلية	
Competitive	تنافسي	
Compile	يصنف	

Comprehensio n	شمول، القدرة على الفهم، فهم، إدراك	
Computer technology	تكنولوجيا حاسبات/تقنيات حاسوبية	
Concept	مفهوم	
Concession	الإمتياز	
Concordant	متفق ، منسجم	
Concrete	واقعي ، ملموس ، مادي	
Conduct	إدارة ، سلوك ، تصرف	
Confrontation	مواجهة ، تحديات	
Congress	اجتماع ، لقاء ، مؤتمر	
Construct	ينشئ، يبني، يشيد	
Contract	عقد	
Contractual	تعاقدي	
Contribution	إسهام	
Controversy	خلاف ، نزاع ، شجار	
Conversion	تحويل	
Conversion privilege	امتياز، يمنحه امتياز	
Corporate	شامل ، رئيسي ، على مستوى المؤسسة	
Corporation	شركة ، مؤسسة	

Cost	تكلفة ، كلفة	تشمل تكلفة التدريب ، تكلفة مطوري البرامج) مرتباتهم والتكلفة الاجتماعية لهم (كما تشمل مرتبات المتدربين ومرتبات المدربين وتكلفة إنتاج وإعادة إنتاج مواد التدريب.
Course	برنامج ، دورة تدريبية	
Course adapter	معدل برنامج) دورة تدريبية(	شخص ما يقوم بمواءمة برنامج يتم التأكد بالفعل من صلاحيته بحيث يوافق بيئته الخاصة .ومثل مطور البرنامج، على معدل البرنامج أن يقوم بتحليل إحتياجات التدريب وأن يتحقق من صلاحية البرنامج المعدل وأن يقوم بتقويمه.
Course developer	مطور برنامج) دورة تدريبية(	شخص ما يؤدى مهام تطوير التدريب) عادة يكون عضوا في فريق .(ويسمى أيضا مطور تدريب.
Create	يحدث، يبتدع	
Crises	أزمة اقتصادية أو سياسية	
Culture	ثقافة ، حضارة ، فكر	
Culture shock	صدمة الثقافة	
Currency	تداول، عملة متداولة، انتشار، رواج	
Custom	عادة ، عرف	
Customer-friendly	مألوف للزبائن	

Data	(معطيات) بيانات	
Decision-making	صنع القرار - اتخاذ القرار	
Dedicated	يكرس، يخصص	
Deficit	عجز	ينتج العجز عن تجمع الخسائر في حساب الأرباح غير الموزعة وهذا يؤدي إلى ظهور رصيد مدين في هذا الحساب يسمى" العجز."
Demonstrate	يوضح عمليا ، يشرح أو يصف عن طريق الاستعانة بأمثلة نظرية أو عملية	
Department	إدارة ، دائرة	
Development	تنمية، تطوير	
Development costs	تكاليف التنمية	المصروفات المتعلقة برسوم التسجيل والمسح وكثير من أنشطة التنمية والتنقيب المتعلقة بالموارد الطبيعية.
Development gap	فجوة التطوير	تحدث نتيجة وجود تزايد الحاجة الى التطوير في الدول النامية ، مع محدودية موارد التطوير والموارد الفنية المخصصة للإتصالات.
Devote	يكرس ، يخصص	
Diagnosis	تشخيص	

Difficulty (of task)	صعوبة المهمة	تحدد الصعوبة لمهمة ما مدى إحتمال الفشل .ويتم تحديد الصعوبة لمهمة ما من خلال معدل الخطأ في الأداء الذي يصدر من الموظفين.
Dilemma	معضلة، ورطة، مأزق	
Disagreement	تعارض ، إختلاف في الرأي	
Disparity	تفاوت ، تباين	
Division	قطاع	
Document	وثيقة	
Dominant	مسيطر ، مهيمن	
Drawback	عائق ، مشكلة	
Drill	تمرين عملي	
Drive	دافع، حافز، منشط	
Duty	واجب	يمكن تحليل أي عمل الى عدد من الواجبات الأساسية تم إدراجها في قائمة وصف العمل لوظيفية ما . ويمثل كل واجب إنجازا أو نتيجة يجب تحقيقها بواسطة الهيئة أو المنظمة.
Efficiency ration	معدل الفعالية	يبين معل الفاعلية الكفاءة التي يتم تحقيقها في إنتاج كمية معينة .وتحسب بواسطة تقسيم الساعات القياسية للإنتاج الفعلي على الساعات الفعلية لهذا الإنتاج.

Electronic Mail (EM)	بريد إلكتروني	
Emerge	ينشأ، يظهر للعيان، يبزغ	
Employee	موظف ، مستخدم	
Employment	توظيف	
Empower	يفوض، يمنح سلطة، يمكن، يساعد على	
Encompass	يشمل	
Endeavor	محاولة ، مسعى	
Energy	طاقة	
Engage	يشارك في	
Enhance	يزيد الشيء قيمة أو جمالا	
Enrichment	إثراء	
Entries	قيود	عملية تسجيل المعلومات التجارية في السجلات الحسابية، ويمكن أن تكون هذه القيود قيودا عادية أو قيودا للتسوية أو قيودا ختامية أو قيودا عكسية.
Environment	بيئة	
Equilibrium	التوازن	
Equity	عدالة، إنصاف، رأس المال، أسهم عادية	
Establish	ينشئ، يؤسس	

Ethnic	عرقي ، قومي	يختص بالعرق أو الجنس أو قوم لهم حضارة وخصائص مشتركة.
Evaluation	(تقويم) تقييم	عملية تجميع المعلومات ومعالجتها بسلسلة من العمليات المتعاقبة بحيث يمكن أن تستخدم في تحسين نظم الأداء ولتحديد تكلفة هذه التحسينات والأرباح الناتجة عنها.
Evolution	نمو، تطور	
Evolve	يتطور	
Evolve	يطور، يحدث	
Executive	السلطة التنفيذية أو أعضائها ، مدير مؤسسة	
Experience	خبرة ، تجربة	
Expertise	خبرة - معرفة	
Failure	فشل	
Fairness (of tests)	تكافؤ الفرص ، حيادية، عدالة الاختبارات	تعنى الحيادية أن الإختبار يجب أن يبنى ويطبق بحيث يتيح لكل متدرب فرصة متساوية ليبين قدراته وأن يظهر بوضوح ما عرفه.
Feedback	(تغذية عكسية) مرتدة	معلومة أو أي وجه آخر للعناصر المختلفة للنظام تستخدم في تعديل أنشطة عناصر أخرى.
Feedback system	(نظام التغذية المرتدة)العكسية	
Field	مجال	

Financing	التمويل	يتضمن تمويل عمل ما دراسة هيكل رأس المال وتقرير الموارد الرئيسية لرأس المال اللازم.
Firm	مؤسسة تجارية	تطلق عبارة مؤسسة تجارية على شركة تجارية أو عدد من الناس ينضمون سويا للقيام بعمل تجاري.
Forecast	يتنبأ ، يتوقع	
Formal	رسمي	
Formality	إجراء أو تصرف	
Function	وظيفة ، عمل، مهمة	
Functional level	مستوى وظيفي	لكل هدف) المستوى الاستراتيجي (يجب تعيين الوظائف الداخلية المسئولة عن تنفيذ الهدف .وهو المستوى الثاني من مستويات صنع القرار.
Funding	تمويل	
Funds	الأموال، موارد مالية، إعتماد مالي	هذا التعبير له معان كثيرة و متنوعة طبقا لما يلي (1) :عزل النقدية بغرض خاص مثل مبلغ الدفعات النقدية النثرية والمبلغ المخصص للصرافة . (2)عزل النقدية أو الأوراق المالية)السريعة التحويل إلى النقد (إلى "احتياطي مالي لدفع السندات المستثمرة "بقصد تصفية السندات أو الإلتزامات الطويلة الأجل عند إستحقاقها (3) .قد تعني كلمة "أموال "رأس المال العامل أو تعني النقدية.

Furtherance	تعزيز ، تأييد	
Gain	كسب	الفرق بين درجات أداء المتدرب في إختبار ما قبل التدريب) الأولى (والإختبار بعد إنتهاء التدريب)النهائي.(
Gear	إعداد، تكيف	
Generalist	لا اختصاصي ، عام	شخص متعدد البراعات أو الكفاءات.
Generate	يحدث ، ينتج	
Genuine	حقيقية	
Globalization	(العالمية) العولمة	نتيجة النمو الكبير في شبكات وخدمات الاتصالات، فان الدول بدت بلا حدود وكأن العالم وحدة واحدة.
Graph	رسم بياني	
Group work	عمل جماعي	
Guidance	إرشاد ، توجيه ، هدى	
Hamper	يعوق ، يقيد	
Handle	يتعامل مع	
Hardware	(كيان صلب) مواد ، أجهزة	و هو الأمور المادية من التجهيزات الخاصة بالكمبيوتر أو بأي مشروع اتصالات.
Headquarters	مركز القيادة، المركز الرئيسي للمؤسسة	

Hierarchical environment	بيئة هرمية	
Highly qualified personnel	الأشخاص المؤهلون بشكل ممتاز	
Host	المضيف	
Human Resource Management (HRM)	إدارة الموارد البشرية	و يقصد بها جميع الأنشطة بما فيها الأنشطة التي تدار بواسطة الموظفين أنفسهم والتي تهدف إلى الإستخدام الأمثل لموظفي المؤسسة ورفاهيتهم.
Human resources	الموارد البشرية	
Humanitarian aids	مساعدات إنسانية	
Identify	يحدد	
Impede	يعوق، يعترض السبيل	
Importance	أهمية	يمكن التعبير عن أهمية مشكلة ما بدلالة الآثار الضارة على التكلفة والدخل ودرجة الخدمة بالنسبة للهيئة .كما يمكن التعبير عن أهمية المهمة بطرح السؤال التالي :ماذا يحدث لو أن المهمة تم تنفيذها بطريقة غير صحيحة أو أنها لم تنفذ على الإطلاق؟
Improvement	تحسين	
Incentive	باعث، مثير، حافز، محرك	
Inclusive	شامل	

Income	الدخل، الربح	يعني المحاسبون بهذه الكلمة الفرق بين قيمة الإيرادات و قيمة التكلفة الهالكة)المصاريف (التي تخص هذه الإيرادات التي صرفت بهدف الحصول على هذه الإيرادات.
Information	معلومات	
Inputs	مدخلات	
Institutional	مؤسسي	
Instruction	تعليمات	مجموعة من التعليمات أو الإجراءات أو الأحداث مصممة لتعليم أهداف معينة قابلة للقياس.
Intellectual skill	مهارة عقلية) فكرية(	هي وظائف ذهنية يأتي دورها عند كل مرة يجب فيها معالجة المعلومات في عقل شخص أثناء أدائه المهمة كالجمع ، أو التمييز بين أنواع مختلفة من المتممات أو حساب عدد الكلمات في برقية أو حل معادلة ما.
Invest	ينفق ، يستثمر ، يوظف أموالا	
Investment	(استثمار) استثمارات	كلمة الاستثمارات تطلق على الأصول التي ليست أساسية في تحقيق الإيرادات و لكنها تعطي إيرادات إضافية للمؤسسة التجارية مثل الأسهم أو السندات المشتراة من شركات أو مؤسسات أخرى.
Involvement		

Jeopardize	يعرض للخطر	
Job rotation	دوران العمل	تعاقب العامل على الوظائف.
Joint effort	جهد مشترك	
Knowledge	معرفة	مجموعة من الحقائق والقيم والمعلومات، الخ التي يحصل عليها الفرد من خلال الدراسة أو البديهة أو التجربة.
Launch	يبدأ ، يطلق ، يروج	
Lay off	تسريح العمال أو الاستغناء عنهم	
Liabilities	الديون	
Long term objective	هدف بعيد المدى	
Losses	خسائر، فقدان	
Loyalty	ولاء، وفاء، إخلاص	
Management by Objectives (MbO)	الإدارة بالأهداف	
Manipulate	يعالج	
Manpower	القوى البشرية	
Mature	مستحق الأداء أو واجب الدفع	
Merge	يندمج ، يدمج	

Merger	(الإندماج) إندماج الشركات(	
Merit	جدارة، إستحقاق، أهلية	
Merit system	نظام جدارة	نظام تكون فيه التعيينات والترقيات الإدارية مبنية على الكفاءة لا على المحاباة السياسية.
Method	طريقة أداء	
Milestone	نقطة هامة ، علامة بارزة	
Motivation	تحفيز، دافعية	
Motor skills	(مهارات حركية) عملية	هي تلك المهارات التي تمكن شخصا ما من تنفيذ حركات متناسقة، ومهام يدوية، وأنشطة بدنية.
Multimedia	متعدد الأوساط	يحتوي على وسائل الإتصال الصوتي ، ونقل الصورة الثابتة أو المتحركة ، والوثائق المطبوعة أو أية تشكيلة منها
Natural resources	موارد طبيعية	
Needs	حاجات، ضرورات	
Negative forces	قوى سلبية	
Negotiation	مفاوضة	
Neutral	محايد ، حيادي	
Nominal interest	الفائدة الإسمية	
Norm referenced test	إختبار نسبي	هو إختبار مصمم ليقيس تحصيل كل متدرب بالنسبة لآخرين في مجموعته.

Norms	نماذج ، معايير ، قواعد	
Norms	نماذج ، معايير ، قواعد	
Notion	فكرة عامة ، نظرية أو عقيدة	
Objective	هدف	هو وصف لأداء ما تريد من المتدربين أن يكونوا قادرين على إظهاره قبل أن تعتبرهم أكفاء .ويصف الهدف نتيجة مقصودة للتدريب ولا يصف عملية التدريب ذاتها.
Objective referenced test	إختبار منسوب إلى الهدف	إختبار مصمم ليقيس المقدرات الموصوفة في هدف التدريب المناظر.
Objective type test	إختبار موضوعي	إختبار تقيس مفرداته) بنوده (المعلومة أو المفاهيم أو التمييز)مفردات الصواب والخطأ (أو تقيس تعلم المفاهيم أو حل المشكلات)مفردات الإختبار من متعدد (أو تقيس معرفة المصطلحات الفنية)مفردات المواءمة.(
Objectivity (of tests)	درجة موضوعية)الإختبارات (	الإختبار الموضوعي هو الإختبار الذي يتفق الخبراء على الإجابة الصحيحة أو الأفضل لمفرداته ، أي يكون له مفتاح تصحيح جيد.
Obligation	تعهد ، عهد ، إلزام	
Obliged	يلزم، يجبر، يكره	

Obsession	إستحواذ هاجس ، فكرة)أو شعور (تستبد بالمرء	
Obsolescence	التقادم الفني	تسبب المخترعات الجديدة والتحسينات في كثير من الأحوال ببطلان إستعمال الأصول وتجعل من الحكمة الاستغناء عن الأصول التي تقادمت فنيا أو بطل استعمالها قبل أن تهلك لمدة طويلة.
Obsolete	مهجور ، مهمل	
Obsolete	مهجور، مهمل، غير قابل للاستعمال	
Obsolete	أثري، عتيق الزي، من طراز قديم	
Offering price	سعر العرض	
Office automation	أتمتة مكتبية	
Office technology	تكنولوجيا المكتب	
Official	رسمي، مرخص به	
Oligopoly	احتكار القلة	
Operating cycle	دورة التشغيل	تحدد دورة التشغيل في المنشأة التجارية المدة اللازمة لتحويل البضائع إلى حسابات الذمم عن طريق البيع ثم تحويل الذمم إلى نقدية عن طريق التحصيل.
Operational	تنفيذي، تشغيلي	

Operational environment	بيئة تشغيل	
Operational level	مستوى تنفيذي	وعند هذا المستوى، يتم تعريف الأنشطة التي يجب أداؤها لإنجاز الوظائف المؤدية الى الأهداف .وهو المستوى الثالث من مستويات صنع القرار.
Operative research	البحث التشغيلي	
Opponent	معارض	
Option	إختيار	حق بيع أو شراء أسهم أو سندات بسعر معين خلال مدة العقد.
Oral	شفهي، شفوي، لفظي	
Order	نظام ، ترتيب	
Organization	إدارة ، مؤسسة، هيئة ، تنظيم	
Organizational Development (OD)	التطوير التنظيمي (للشركات والمؤسسات)	يتضمن تطوير التنظيم مجهودا طويلا لإحداث تغيرا مخططا، قائما على تشخيص شارك فيه أعضاء المؤسسة في نظام مترابط منطقيا، بهدف زيادة فاعلية تنظيم المؤسسة والمساعدة في تنفيذ أهدافها.
Organizational objectives	أهداف على مستوى الهيئة) المؤسسة(	أهداف تنظيمية يمكن التعبير عنها بدلالة الخدمة والإنتاجية المحسنة ,انخفاض معدل الأعطال أو تحسين الرضا عن العمل بين المستخدمين.
Organizer	منظم، مؤسس، منشئ	

Outlay	مبلغ ينفق، ينفق) المال(، نفقة	
Outlook	يستشرف	
Outlook	وجهة نظر، المستقبل المتوقع، دلائل المستقبل	
Outputs	مخرجات	
Outset	بدء، بداية، مستهل	
Outside forces	القوى الخارجية	
Outstanding	ظاهر، واضح، جلي	
Outstanding cheque	الشيكات المعلقة	الشيكات المعلقة هي الشيكات التي تم سحبها من قبل المودع وطرحت من حساب البنك في دفاتره ولكنها لم تصل إلى البنك للدفع ولطرحها من حسابه لدى البنك.
Outstanding stock	الأسهم المتداولة	الأسهم المتداولة لأي شركة هي الأسهم التي تكون قد صدرت فعلا وأصبحت في أيدي المساهمين . والأسهم المتداولة هي أسهم فعلية يكسب حاملها أرباح نقدية، ولحاملها حق التصويت في إجتماع المساهمين.
Overdraft	سحب على المكشوف	عندما يسحب المودع شيكا على حسابه في البنك بقيمة أكثر من رصيد حسابه فإن الزيادة تسمى سحب على المكشوف.

Overhaul	يصلح، يفحص بعناية، فحص دقيق	
Overhead projector	جهاز عرض الشفافيات	
Overrule	ينقض، ينسخ، يحكم ضد،يفرض سلطانه على، يتحكم بـ	
Overrun	يجتاح، يكتسح، تجاوز	
Oversight	مراقبة، إشراف	
Oversight	مراقبة ، إشراف، سهو، خطأ غير مقصود	
Overt	علني، صريح	
Overwhelm	يغرق، يغمر	
Owner's equity	حقوق المالك) حقوق صاحب رأس المال(	حقوق المالك في منشأة تجارية تمثل الموارد المستثمرة من قبل المالك والتي تساوي مجموع الأصول كلها مطروحا منها مجموع المطلوبات.
Package	إتفاقية، حزمة رزقة	
Paid-in capital	رأس المال المدفوع.	رأس المال المتحصل من حملة الأسهم يطلق عليه اسم رأس المال المدفوع ويسجل في حسابات خاصة لكل نوع من الأسهم.
Panic	ذعر، هلع	
Paper work	عمل ورقي ، عمل كتابي	

Par value stock	أسهم ذات قيمة إسمية	القيمة الاسمية هي القيمة التحكمية المقدرة للسهم الواحد والمذكورة في مرسوم تأسيس الشركة وتطبع هذه القيمة عادة على السهم نفسه وهي قيمة لها أهمية من الناحية القانونية.
Paradigm	مثال ، نموذج	
Parcel	قسم ، جزء ، حلقة	
Participate	يشترك في أو مع ، يشارك، يقاسم	
Participation	مشاركة ، اشتراك	
Participative management	الإدارة المشاركة	
Partnership	شركة أشخاص	شركة الأشخاص هي منشأة تجارية يملكها شخصين أو أكثر بمقتضى إتفاق تعاقدي.
Party	طرف، فريق، جماعة	
Passive	هامد، غير فعال	
Paternalist	الأبوية	هي طريقة تنتهجها الحكومة في إدارة البلاد أو تنتهجها هيئة أو شخص ذو سلطان في معاملة الجماعات و الأفراد وتدعى أيضا **Paternalism**.
Paternalist nature	الطبيعة الأبوية	هي طريقة تنتهجها السلطة في معاملة الجماعات و الأفراد.
Pattern	مثال، نموذج	
Pay for	يدفع ثمن	

Pay off	ربح، مكافأة، دفع الرواتب	
Pay out	يعطي مالا لـ	
Payables	الدائنون	
Payment	دفع، جزاء، مكافأة، عقاب	
Payments	المدفوعات	
Payroll	جدول رواتب/أجور	
Payroll	رواتب وأجور	
Pension	تقاعد، معاش	
Perceive	يدرك عن ، يلاحظ ، يفهم	
Performance	أداء	1. تنفيذ عمل أو مهمة ما. 2. شيء ما تم إنجازه. 3. الطريقة أو الآلية التي يعمل بها الجهاز . 4. الجزء الذي يمكن قياسه من السلوك.
Performance aids	مساعدات أداء	أي أداة متاحة تساعد الفرد في أن يؤدى عمله بطريقة صحيحة.
Performance gap	فجوة الأداء	وهي الفرق بين مستويات الأداء الفعلي ومستويات الأداء المخططة التي نصبو إليها.

Performance Improvement Planning (PIP)	تخطيط تحسين الأداء	
Performance problem	مشكلة أداء	مجموعة من الأعراض ذات العلاقات المتبادلة.والمشكلة هي تعارض أو تناقض بين النتائج المتوقعة وتلك التي نحصل عليها.
Performance system	نظام أداء	هو نظام يكون فيه الأفراد أحد عناصر هذا النظام.
Peripheral	محيطي، خارجي) واقع بعيد عن المركز(	
Permeate	ينفذ في ، يخترق ، يتخلل	
Perpetual	دائم، ثابت، مستمر	
Persistence	مثابرة	
Personnel	الملاك، مجموعة الموظفين في مصلحة عامة أو مصنع أو مؤسسة	
Perspective	منظور، نظرة، وجهة نظر	
Pertain	يلائم، يناسب، يخص، يتصل بـ، يتعلق بـ	
Phase	وجه، دور، مرحلة، مظهر، جانب، حالة، صورة، شكل	
Pinpoint	يحدد ، يعين بدقة	

Plant	مصنع، مباني أو تجهيزات مؤسسة ما، عدد، أدوات	
Plenary	مكتمل ، منعقد بجميع أعضائه	
Point evaluation system	نظام التقويم بالنقط	
Pollution	تلوث	
Pool	مال يقدمه عدة أشخاص لغرض مشترك، اتحاد بين التجار للإحتكار	
Popular	رائج، شائع بين عامة الناس، شعبي	
Portfolio	مستندات وأوراق تجارية	
Positive forces	قوى إيجابية	
Post	وظيفة، منصب	
Post-course objectives	أهداف ما بعد التدريب	تناظر أهداف البرنامج البعدية) أو أهداف ما بعد التدريب (المهارات و المعرفة والإتجاهات) المواقف (التي سيتم تعلمها في موقع العمل.
Posture	وقعة، جلسة، وضع، حالة، حالة نفسية	
Potential	كامن ، محتمل	
Power	قوة ، قدرة، سلطة	

Precedence Diagram	يمثل برسم بياني - رسم بياني أو تخطيطي	
Preclude	يعوق، يمنع، يحول دون، يجعله مستحيلا	
Predecessor	السلف	
Preface	تمهيد	
Pre-feasibility study	ما قبل دراسة الجدوى	وهي الدراسة المسبقة الدراسة التي تتم قبل البدء بمشروع ما لتحدد مدى فعاليته وكفاءته وضرورته.
Premium	مكافأة، جائزة، علاوة، رواج	
Pre-requisite test	إختبار متطلبات أولية	إختبار مصمم لتحديد ما إذا كان المتدربون قد إكتسبوا المقدرات المدخلية)المهارات والمعرفة والاتجاهات)المواقف (التي يحتاجونها للالتحاق بالبرنامج (أم لا.
Prerequisite	شرط ، متطلب أساسي	أحد الشروط أو المتطلبات الأساسية لخدمة أو عمل ما.
Presentation	عرض ، تقديم	
Presentation parameters	معاملات) متغيرات (التقديم	تتطلب الأحداث التعليمية إستخدام حواس معينة لكل من عرض المثيرات أو المحتوى و استيعاب الاستجابات . وتسمى هذه المتطلبات" متغيرات التقديم "، كالتقديم بالصور إذا كان المتدربون أميون لا يعرفون القراءة والكتابة أو التمثيل بالحركة إذا كان الموضوع يتطلب أن يتعلم المتدربون كيف يتعرفون على الحركات ويقلدونها.

Pressure group	جماعة ضغط	جماعة منظمة تسعى للتأثير على السياسة الحكومية حماية لمصالحها الخاصة.
Presumable	ممكن إفتراضه أو التسليم به، محتمل	
Preventive	وقائي	الإجراءات الوقاية هي التي تتخذ قبل حصول المشكلة أو العطل لتلافيها وتجنبها .
Price per book value ratio	نسبة سعر القيمة الدفترية	
Principal	رأس المال، الرئيس، المدير، رئيسي	
Priority	أولوية	
Privatization	خصخصة ، خوصصة	
Procedures	(خطوات) إجراءات	
Proceeds	ربح، دخل، عائدات	
Process	عملية ، طريقة	1-شيء ما يحدث ويستمر. 2-سلسلة من الأفعال أو العمليات تؤدى الى نهاية ما.
Process evaluation	تقويم عملية	تقويم كفاءة عملية ما ، بتحليل خطوات تنفيذ هذه العملية . و يرجع الإختلاف فيما هو متوقع وما هو حادث فعلا إلى نقص الخبرة ، وقلة الموارد ، والتنسيق الضعيف.

Process of approving the project	(عملية قبول) أو الموافقة على المشروع.	
Procure	ينجز، يدبر، يحدث	
Product evaluation	(تقويم منتج) منتوج	تقويم المخارج القابلة للملاحظة . وهو تقويم لفعالية الأداء.
Productivity index	مقياس) مؤشر (إنتاجية	
Products	منتجات	
Professional	مهني، حرفي، محترف	
Professionalis m	إحتراف	
Profitability	ربحية ، مربحية	
Profitability	ربحية	يطلق هذا التعبير على قدرة مؤسسة ما على الحصول على قدر معقول من الأرباح .إن العمليات الرابحة جوهرية لنجاح ودوام المؤسسة.
Progress test	إختبار مدى التقدم	إختبار مصمم لتوفير تغذية عكسية عن تقدم المتدربين تجاه الأهداف النهائية أو أهداف نهاية الوحدة.
Project Performance Evaluation Report (PPER)	تقرير تقييم أداء المشروع	
Proliferation	تكاثر ، توالد ، تزايد	
Prominent	جلي ، بارز	
Promise	وعد، عهد، تعهد	
Promote	ينشئ ، يؤسس) شركة(	

Promote	يعزز، يشجع، يرقي	
Promotion	ترقية، ترفيع	
Promotion	الترويج	
Proposition	افتراض، مقترح، عرض، مسألة، قضية	
Prosper	يزدهر اقتصاديا	
Psycho-graphic	الرسم البياني	
Purchase	شراء ، يشتري	
Purchaser	المشتري	
Purpose (of training)	غرض) التدريب(	يقرر" الهدف العام "أو" الغرض " النتيجة الكلية المتوقعة من التدريب)التدريب الرسمي وأيضا التدريب في موقع العمل.(
Qualified	مؤهل، كفء	
Quality	الجودة	كون الخدمة أو الإنتاج في شكله الأمثل.
Quantifiable	يمكن قياسه، قابل للقياس	
Question	سؤال، مسألة، قضية، مشكلة	
Quick ratio	نسبة سرعة الدوران	
Radical	أساسي ، جوهري	
Raise	يثير، يوقظ	

Rate earned on stockholder's equity	نسبة الربح المكتسب على رأس مال المساهمين	يطلق هذا التعبير على المقياس النسبي للأرباح، ويحسب المقياس بقسمة الربح الصافي على المجموع الكلي لرأس مال المساهمين .وهذا المقياس يؤكد مردود الربح وعلاقته بالمبلغ المستثمر من قبل المساهمين.
Rate earned on total assets	نسبة الربح على مجموع الأصول	يمكن الحصول على نسبة الربح على مجموع الأصول بإضافة مصروف الفوائد الى الربح الصافي ثم قسمة الناتج على مجموع الأصول .و بإضافة مصروف الفوائد إلى الربح الصافي فانه يمكن تحديد إنتاجية الأصول دون أي اعتبار لوسائل تمويل الأصول المشتراة.
Rate of return	نسبة العائد أو المردود	يطلق تعبير نسبة العائد أو المردود أحيانا على نسبة الربح من الاستثمار أو ما يعبر عنه الأحرف . "ROI" و نسبة الربح تصلح مقياسا ذا فائدة كبيرة لقياس الكفاية النسبية للأصول المستخدمة للحصول على مكسب الربح .و يمكن حساب هذه النسبة بقسمة الربح من العمليات على متوسط الأصول المستعملة .
Rating	تقدير	
React	يتفاعل	
Reap	يحصد، يجني، يكسب	

Recipient	متسلم، متلق، متقبل	
Recognize	يدرك، يقر أو يسلم بـ ، يميز	
Recover	يسترد، يستعيد	
Recruitment	توظيف أو انتداب	
Recycling process	عملية متكررة الحدوث في دورات	
Re-deployment	النقل من منطقة الى أخرى	
Re-engineering	إعادة هندسة	
Refinement	تحسين، تهذيب	
Refresher training	تدريب إنعاشي	تدريب لأفراد يؤدون بالفعل المهام المعنية ، إلا أنهم يحتاجون إلى رفع مستوى قدراتهم.
Refurbish	يصقل، يجدد	
Regular	دوري، منتظم، عادي	
Regulations	نظم، لوائح، تعليمات، تنظيمات، قوانين العمل	
Rehabilitate	يعيد التأهيل، يصلح)وخاصة مبنى قديم(	
Rehabilitate - Operate - Transfer (ROT)	إعادة تأهيل - تشغيل - تحويل	

Rehabilitate - own - operate (ROO)	إعادة تأهيل - تملك - تشغيل	
Relate	يتصل بـ، يخص	
Relative sales value	قيمة المبيعات النسبية	تستعمل قيمة المبيعات النسبية في تسعير المنتوجات المشتركة .و يتم توزيع السعر الإجمالي أو السعر الكلي لهذه المنتوجات المشتركة عليها افراديا عل أساس قيمة البيع النسبية لهذه المنتوجات.
Relevant	مناسب ، وثيق الصلة بالموضوع	
Relief	يحرر	
Reluctant	معارض، ممانع، كاره، راغب عن، مقاوم	
Remedial actions	إجراءات علاجية	
Remedial instruction	تعليمات علاجية	تعليمات في موضوعات أو مهارات مطلوبة بواسطة معايير مستوى المدخل لبرنامج ما، أو بواسطة معايير أداء العمل ، أو بواسطة بعض المعايير الأخرى التي لم يحققها المتدرب.
Reminiscent	حافل بالذكريات	
Remuneration	تعويض ، مكافأة	

Remuneration	أتعاب) جعل(	الدفعات التي يحصل عليها الموظفون و العمال نظير خدماتهم يطلق عليها أتعاب أو جعل.
Render	يرد، يرجع، يسلم	
Renewal	تجديد، تجدد، شيء مجدد	
Renovate	يحي ، يصلح ، يجدد	
Repatriation	الأثار غير المنشودة، بقايا	
Repay	يفي) دينا(، يعوض عن	
Replacement	إستبدال، إحلال	
Report	تقرير، يقدم تقرير	
Reputation	سمعة حسنة ، شهرة	
Reserve	يحفظ، يحجز	
Resident	المقيم	
Residential customer	زبون منزلي) صغار الزبائن(	
Residual value	القيمة المتبقية	القيمة المتبقية هي قيمة السوق المقدرة للأصول المستهلكة و التي يمكن استردادها عند سحب الأصول و عزلها من الخدمة.
Resolve	يحلل	
Resort	يلجأ الى	
Resource assignment	تعيين الموارد	

Resource centre	مركز موارد	هو وحدة مختصة بتصميم و تطوير البرامج التدريبية و إنتاج المواد التدريبية) بما في ذلك النصوص و الوسائل السمعية و البصرية المساعدة من كافة الأنواع وكذلك التوجيهات للمدرب(
Resource mobilization	تعبئة) تحريك (الموارد	
Respective	خصوصي، شخصي	
Response	إستجابة	وحدة سلوك يمكن التعرف عليها بدلالة علاقتها بمثيرات خاصة.
Responsibility	مسئولية	
Restore	يعيد، يجدد	
Restructuring	إعادة بناء ، إعادة هيكله	
Retained earnings	الأرباح المحتجزة	الأرباح المحتجزة لشركة ما منذ تاريخ إنشائها ناقصا أية خسائر و ناقصا أرباح الأسهم الموزعة ينتج عنها رصيدا يسمى رصيد الأرباح المحتجزة.
Retention test	إختبار التذكر	هو إختبار مصمم لإكتشاف إلى أي مدى يحتفظ المتدرب بالمهارات والمعرفة والإتجاهات المكتسبة أثناء التدريب ، وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة.
Retire	ينسحب ، يسحب من التداول أو من السوق	

Reveal	يفشي، يظهر، يكشف، يوحي إلى، يلهم	
Revenue	الريع أو الدخل الإجمالي	
Revenue	الإيراد	الإيراد هو الزيادة الإجمالية في راس المال التي تنتج عن أعمال المنشاة التجارية .و الإيراد ينتج عن بيع البضائع و أداء الخدمات للعملاء و الزبائن و تأجير الممتلكات و إقراض القروض.
Review	تنقيح، مراجعة	
Revitalize	يمنحه حياة أو عزما جديدا	
Revoke	يسحب ، يلقي	
Risk	مجازفة، مخاطرة، خطر	
Riskier	مصدر خطر	
Risky	محفوف بالمخاطر	
Rivalry	منافسة	
Roll	يبدأ في العمل أو الحركة	
Round	جولة ، دورة	
S/K/A: Skill, Knowledge and Attitudes	(مهارة ، معرفة وإتجاهات) مواقف	تمثل مجموعة المهارات والمعرفة والإتجاهات مجموعة من القدرات.
Salvage value	قيمة الإنقاذ)الإستخلاص(	قيمة الإنقاذ للأصول الثابتة لشركة ما هي الجزء من تكاليفها الذي يسترد بعد نهاية عمرها الإنتاجي المقدر.

Saving	المدخرات، الوفورات	
SBAA = Standard Basic Assistance Agreement	اتفاقية مساعدات أساسية عادية	
Scarcity	ندرة، قلة، وبخاصة نقص في المؤن	
Schedule	جدول مواعيد ، برنامج	
Scheduling	جدولة	
Scheme	مخطط ، برنامج، مشروع ، خطة - رسم بياني	
Script	نص مكتوب	موضوع مكتوب لبرنامج سمعي بصري) شريط تسجيل، شريحة ، فيلم).،
Sectors managers	مدراء القطاعات	
Security agreement	إتفاقيات الضمانات الدولية	
Self actualization (fulfillment)	إشباع الرغبات الذاتية	
Self diaries	يوميات ذاتية	يسجل المتدرب أنشطته الخاصة تفصيليا.
Self-esteem	إحترام الذات	
Self-paced training	تدريب تقدم ذاتي	يحدد تحصيل كل متدرب معدل تقدمه أثناء التدريب.
Seniority	الأسبقية ، الأقدمية	

Service	خدمة، مرفق عام، مصلحة	
Service life	(مدة الخدمة) فترة الاستعمال	مدة استعمال الأصول الثابتة هو عمرها الإنتاجي الذي هو عبارة عن الفترة التي تستعمل فيها هذه الأصول في إنتاج أو بيع أصول أو خدمات أخرى.
Service-dominated economy	إقتصاد معتمد على خدمات	
Set up	تأسيس ، إنشاء	
Settlement	تسوية، توطين	
Severity	صرامة، قوة، قسوة	
Shareholder	المساهم ن حامل السهم	
Shareholder	المساهم، حامل السهم المالي	
Shareholders	(المساهمون) حملة الأسهم	هم مالكو شركة المساهمة و قد يبيعون أو يشترون الأسهم دون تدخل في نشاطات الشركة.
Sharing system	نظام مشاركة	
Single out	ينتقي من بين مجموعة	
Situation	مركز اجتماعي، موقع، حالة	
Skeleton	هيكل، مخطط	

Skill	مهارة	نموذج منظوم ومتناسق للنشاط العقلي و/أو البدني ، وعادة يتضمن العمليات الحسية) العضلات و/أو الغدد التي توفر الاستجابات (وقد تكون المهارات إدراكية حسية أو حركية و/أو يدوية أو عقلية أو إجتماعية، الخ.
Sponsor	الكفيل، الضامن، راعي البرنامج	
Staff	(موظف) موظفين	
Stand out	يقاوم، يضاد، يصمد	
Statement	تصريح ، كشف حسب ، بيان	
Statistic	إحصائية	
Status	حالة ، منزلة ، وضع	
Status	حالة، وضع، منزلة	
Steering	(التوجيه) القيادة	
Step	(خطوة) عنصر	أصغر جزء يمكن وصفه كفعل واحد أو حركة واحدة فقط.
Stimulate	يحفز، يحث، يثير، ينبه	
Stimulus (pl., Stimuli)	مثير) مثيرات(	حدث ، أو موقف ، أو حالة ، أو إشارة أو تلميحة تسبب حدوث الإستجابة.
Stimulus-Response (S-R) Unit	وحدة مثيرة - إستجابة)م-س(	مثير ما والاستجابة التي تتبعه .وهى إحدى الأجزاء المكونة للأداء.

Stipulate	يتعاقد على، يشترط، يضع شرطا، يتعهد بـ	
Stockholders	المساهمون	
Strategical level	مستوى استراتيجي	مستوى وضع الأهداف ، وهو أعلى مستويات صنع القرار.
Subject-Matter Expert (SME)	خبير الموضوع	متخصص يمد مصممي المواد التعليمية بالتوضيحات الفنية ويساعد في التحليل ، وتحديد الأهداف ، وتطوير إختبارات الميزان.
Submit	يستسلم لـ يقدم، يؤكد، يخضع لـ يحيل) مسألة إلى هيئة ما(	
Submit	يخضع	
Substantial	كبير، ضخم، أساسي، جوهري	
Sub-task	مهمة فرعية	هي الخطوات اللازمة لتحقيق الهدف من المهمة
Succinct	موجز، بارع الإيجاز، ضيق، محكم، بليغ	
Supplemental	إضافي، تكميلي	
Support	تأييد، دعم	
System	نظام	مجموعة من العناصر المتبادلة تعمل لتحقيق هدف عام .والنظام له مدخلات ومخرجات وعمليات وآلية التغذية العكسية.

Systemize	ينظم ، يرتب منهجيا ، يصنف	ينسق أجزاء عمل ما ويرتبه ليكون في صورته المثلى
Take over	يسود، يتولى الأمر أو السلطة	
Target	هدف عام	
Task	مهمة	هي الجزء الأصغر من العمل والذي ينتج مخرجا يمكن قياسه.
Team building	(تكوين) بناء فريق العمل	
Telecommunication training	تدريب على الاتصالات	يقصد به جميع الأنشطة المطلوبة لتزويد المؤسسة بالافراد القادرين على أداء المهام المنوطة بهم) بعد تزويدهم بالمعلومات و المهارات المطلوبة (في الوقت المناسب والمكان المناسب
Telecommuting	أداء الأعمال عن طريق الإتصالات	حيث يؤدي إستخدام شبكات المكتب المتكاملة إلى ظهور" مكاتب السواتل) الأقمار التبعية "(وزيادة فرص العمل في البيت، وارتباط كل بيت بشبكة إتصالات معطيات.
Toll	رسوم	
Total Assets Turnover	حركة دوران اجمالي الأصول	تحسب حركة دوران اجمالي الأصول بتقسيم المبيعات الصافية على متوسط مجموع الأصول .هذه النسبة هي مقياس يبين كفاءة و قدرة تشغيل الأصول.

Training	تدريب	جميع الأنشطة التي يحتاج إليها إمداد الهيئة - في الوقت المناسب و المكان المناسب - بالأفراد المدربين القادرين على تنفيذ العمل المكلفين به ، أي لديهم المهارات و المعرفة اللازمة لأداء العمل.
Training course	برنامج تدريبي أو دورة تدريبية	
Training management	إدارة التدريب	يقصد به إنجاز أهداف التدريب المرغوبة للمؤسسة، داخل مجموعة التدريب بصفة خاصة، والمؤسسة بوجه عام، وفي بيئة تساعد على إحداث هذا الإنجاز.
Training objectives	أهداف التدريب	تصف ما سيكون المتدرب قادرا على فعله عند اكتمال البرنامج.
Tranche	حصة/نصيب	
Transaction	إجراء ، صفقة ، نشاط	وهي سلسلة من النشاطات التي تبدأ بالطلب الخارجي للبضاعة أو الخدمات وتنتهي بتسليم البضاعة أو الخدمات المطلوبة .ويمكن أن تتضمن الصفقة على سبيل المثال استقبال وإرسال المعلومات ، ووضع وتسويق القرارات ، وتسويق المنتجات والتجهيزات .وهي تتضمن عادة حركة المعلومات والوثائق بين الكثير من الأفراد ذوي الوظائف والأعمال المختلفة.
Transcend	يتجاوز، يتفوق على	
Transmission	تراسل	

Treasury Stock	الأسهم المستردة) المعاد شراؤها(	الأسهم المستردة هي الأسهم التي أصدرتها شركة المساهمة و التي استلمت قيمتها بالكامل و التي أعادت الشركة شراءها من المساهمين و لكن لم تلغها بعد.
Trend Percentages	النسب المئوية لمجرى أعمال المؤسسة	
Turnover	انفكاكات الموظفين	مجموع الموظفين) أو النسبة الى العدد الكلي (الذين يتركون العمل لأسباب مثل الوفاة، أو الاستقالة، أو التقاعد، أو غير ذلك.
Ultimate	أساسي، جوهري	
Underlying	التابع، المرؤوس	
Undertake	يتولى ، يأخذ على عاتقه	
Universal	عام، عالمي، كلي	
Upgrade	ينهض بـ	
Utilization	الاستخدام، الانتفاع بـ، الإفادة من	
Validity	صلاحية	
Value	قيمة	
Value market	القيمة المماثلة أو الأجر المماثل	
Variant	شكل مختلف، متنوع	

Vendor	البائع	
Vital	حيوي، أساسي، قاتل	
Vocational training	تدريب مهني	يستخدم التدريب بمعنى التدريب المهني فقط في دليل تطوير التدريب TDG، مثال ذلك التدريب لحرفة أو عمل ما.
Volatile	متقلب	
Wage	أجر، أجرة	
Welfare	رفاه ، رفاهية،	
Workplace	مكان عمل	
Workshop	ورشة عمل	
World bank	البنك الدولي	
Worth	كفاءة، قيمة	

قائمة المراجع العربية و الأجنبية

المراجع العربية:

1) د. سعيد عامر، الادارة و سرعة التغيير وايد سيرفيس للاستشارات الإدارية القاهرة 1995

2) د. عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي دار النوابغ الرياض 1995

3) د. سعيد عامر، مفاهيم ادارة التغيير و أهميتها مركز وايد سيرفس القاهرة 1991

4) د. محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير دار الرضا للنشر2003.

5) د. كامل المغربي، السّلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الأفراد و الجماعة في التنظيم الأهلية للنشر الأردن 1993.

6) د. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي الكويت وكالة المطبوعات 1975.

7) د. محمد طاهر نصير إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير دار الحامد للنشر الطبعة الأولى 2006.

8) د. موسى زكي الأيوبي الابداع الاداري و إدارة التغيير في المؤسّسات العامة العربية، المنظمة العربية للعلوم الادارية – عمّان1986

9) د. محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي دار الشروق- عمّان الأردن 2003

10) د. حسين حريم إدارة المنظمات منظور كلي الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2003

11) فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، دار الصفا للطباعة و النشر 1988.

12) عادل الجوجري النمر الاسيوي مهاتير محمد من شاب متمرد الى بطل إسلامي دار الكتاب العربي دمشق- القاهرة الطبعة الاولى 2008.

13) د. مهاتير محمد، موسوعة الدكتو رمحضير محمد رئيس وزراء ماليزيا المجلّد التاسع دار الكتاب ماليزيا- القاهرة- بيروت - دار الفكر كوالا لامبور 2004

14) نفس المصدر المجلد التاسع.

15) هدى ميتكيس رؤية مهاتير محمد للتنمية، إعداد مركز الدراسات الآسيوية بجامعة القاهرة –

16) د. عبد الباسط عبد المعطي، الوعي التنموي العربي ممارسة بحثية معهد الانماء العربي بيروت- لبنان 1989

17) د.نبيل علي العقل العربي و مجتمع المعرفة (الجزء الثاني) سلسلة عالم المعرفة العدد 370 ديسمبر 2009 الكويت.

المراجع العربية المترجمة

18) ستيف سميث ادارة التغيير وسائل عملية لادارة التغييرترجمة مكتبة الشقري الرياض 2001

19) د. دانا جاينس وربنسون و د. جيمس روبنسون التغيير أدوات تحويل الأفكار الى نتائج. تعريب اصدارات بميلك الإشراف العلمي د. عبد الرحمان توفيق – مركز الخبرات المهنية للادارة- بميلك القاهرة 2009.

20) شيرو جيمس، رسائل مفتوحة الى الرئيس الأمريكي، ارشادات حول الادارة الناجحة ترجمة أيمن الأرمنازي مكتبة العبيكان السعودية الطبعة الأولى 2001.

21) كن روبنسون

22) Ken Robinson(2001)Balancing the Book Out of OurMinds:earning to be Creative.Capstone, Oxford, سلسلة عالم المعرفة 338 ابريل 2007 ترجمة بدر السيد سليمان الرفاعي

المجلات و الصحف و المنشورات

23) مجلة الوحدة العدد 55 نيسان ابريل 1989

24) مجلة خلاصات شركة شعاع القاهرة العدد187 السنة 2008

25) صحيفة الجزيرة العدد 12775\ 20 سبتمبر 2007

26) صحيفة القبس الكويتية العدد 12944 \ 11 يونيو 2009

27) روابط مواقع و صفحات الكترونية

28) مقالة بعنوان الدوران الوظيفي للقوى العاملة الوطنية

29) http://www.oman0.net/forum

30) مقالة بعنوان حرية التجارة و اشكالية القيود البيئية

31) http://www.k-coc.org/art.hmt

32) مقالة بعنوان التجربة الماليزية سياسة ناجعة في مجال التعليم

33) http://www.malaysiaarab.com/forums/archive/index.php/t-805.html

34) مقالة بعنوان المعجزة التنموية الماليزية

35) http://www.alasr.ws/index.cfm?method=home.con&contentID=7771

36) - دراسة حول مشروع حاضنات الاعمال و الابتكار التقني و اليات تنفيذه ملف

37) Power point

38) - عارف بن عبد الحسن الشيخ، رئيس تخطيط شبكات الأعمال بالاقليم الغربي - السعودية- مفاهيم الابداع الاداري و دوره في اتخاذ القرارات . (ملف بور بونت) ابريل- 2000

39) - مقالة بعنوان: بعض التجارب العالمية في إقامة حاضنات المشروعات. الاسيسكو 2010

40) - أز نوال بيومي، مقالة بعنوان ماليزيا حاربت البطالة بسلاح العدالة الاجتماعية عن موقع

41) http://www.arabmalaysia.com/modules – مقالة بعنوان نبذة عن ماليزيا: عن موقع عرب ماليزيا

42) http://www.4shbab.com/

43) - د.محمد شريف بشير أستاذ الاقتصاد بجامعة العلوم الاسلامية بماليزيا. مقالة بعنوان كيف تهزم الفقر موقع اسلام أون لاين.

المراجع الأجنبية

44) 1-Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park,Illinois Moore Publishing Co, in 1978)

45) 2-Warren G. Bennis,Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change" Journal of Applied Behavioral Science (Oct-Dec) 1965

46) 3- Stephen P. Robbins Organization Theory: The Structure and Design of Organizations (Englewood Cliffs,N,J.Prentice- Hall,inc(1983). John Sherwood "An introduction to

47) 4- Robert T. Golebiewski and William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1,New York: Marcel Dekker, Inc 1978

48) 5 – Robert Chin and Kenneth Benne, General Strategies for Effecting Changes in Human Systems,in Tomorrow's Organization: Challentes and Strategies, edited by jony S.Jun and William B.Storm(1973), (Glenview,III.:scott, Foresman and Co.,pp.310-330.

49) Beyond change management 6- Dean Anderson, Linda s. Ackerman2001 p.3 Library of Congress Cataloging in publication Data

50) 7- John P.Kotter Leading Change Harvard Business School Pess 1996

51) 8- Harold Leavitt: Managerial psychology, Chicago, USA 1960

52) 9- Shermerhorn John et al, Managing Organizational Behavior New York: Wiley, 4th ed. c1991.

53) 10- James l.Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly, jr.1994 Organizations: Behavior,Structure and Process,8th Ed Homewood III:IRWIN,Inc,.

54) 11- B.j-Hodje and William p. Anthony (1991), Organization Theory: A Strategie Approach, 4th Ed,Boston: MaSS Allyn and Bacon

55) 12- Edgar H.Schein, The Role of the Founder in Creating Organizational culture

56) Culture "Organizational Dynamics, summer 1983.

57) 13- Yoash Weiner, Forms of Value Systems; A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance Academy of Management Review, October 1998.

58) 14-Rosabeth Moss Kanter (1938), the Change Masters New York: Simon and Schuster.

Managing change in business organizations

يتناول هذا الكتاب:

1. بيان الحاجة الماسّة إلى التغييرو أهميته في إطار البيئة العربية و أنّه سُنة من سُنن الحياة.
2. توضيح مفهوم إدارة التغيير و الإدلاء برأينا في هذا المفهوم المعاصر، و مدى استجابته للواقع التنظيمي و يشمل:
    - الاستعداد النفسي للتغيير
    - انتقاء فريق العمل الأساسي للتغيير.
    - ضمان موافقة الادارة العليا للتغيير.
    - التمهيد للانتقال التدريجي من الإعداد النظري إلى التطبيق.
    - التطبيق الكامل و المتابعة الفعلية للتغيير.
3. مدى استجابة إدارة التغيير للواقع التنظيمي.(المصطلح بين النظرية والتطبيق) .
4. إبرا ز أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه المدير داخل المؤسسة.
5. إبراز دوْر المدير في التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسّسة و ذلك بوضع خطط مستمرّة لضمان حيويتها ونجاحها.
6. التعرّف على بعض التجارب الناجحة في مجال إدارة التغيير، وذلك بالتعرف على نموذج من المؤسّسات المعروفة.

كما يهدف هذا الكتاب الى طرح بعض التصوّرات التي يمكن أنْ تمد يد المساعدة للمدراء و الموظفين و تعرّفهم على أدبيات التغييرو اتخاذ القرارات الصّائبة في الوقت المناسب ومعالجة المشاكل الطارئة. كما يهدف أيضا الى إلقاء نظرة على تجارب الآخرين و الاستفادة منها لأنّ التغييرفي منظمات الأعمال عملية شاقة ومسؤولية كبيرة تحتاج إلى فنّ و إتقان و كفاءة عا[illegible] انجازها، كما أنّها وسيلة لاثبات الذات وفرصة للتقدم و النجاح.



مـــركـــز الكتـــاب الأكـاديمـــي

عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري

ص . ب : 11732 عمّـــان (1061) الأردن

تلفاكس: 96264619511+ موبايل: 962799048009+

الموقــع الإلكتروني: www.abcpub.net

A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net

9789957351298